Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

FAMILY RESPONSIBILITY OFFICE

(Section 3.03, 2003 Annual Report of the Provincial Auditor)

1st Session, 38th Parliament
53 Elizabeth II

National Library of Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Family Responsibility Office (Section 3.03, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Bureau des obligations familiales (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.03)
ISBN 0-7794-6509-1

1. Ontario. Family Responsibility Office—Evaluation. 2. Support (Domestic relations)—Ontario. I. Title. II. Title: Bureau des obligations familiales (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.03)

KEO225.A23P82 2004 353.5'3'31'09713 C2004-964009-7E

104-07519/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Alvin Curling, M.P.P.,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, M.P.P.,
Chair.

Queen's Park
July 2004

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

1st SESSION 38th PARLIAMENT

NORMAN STERLING
Chair

JULIA MUNRO
Vice-Chair

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

SHAFIQ QAADRI

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Anne Stokes
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

CONTENTS

PREAMBLE 1
Ministry Response to Committee Report 2

1. AUDIT OBJECTIVES/SCOPE AND OVERVIEW 2
1.1. Audit Objectives and Scope 2
1.2. Audit Overview 2
Committee's General Conclusion 3
Ministry's Remedial Measures 4

DETAILED AUDIT OBSERVATIONS 5

2. ENFORCING SUPPORT OBLIGATIONS AND RELATED MATTERS 5
2.1. Case Management Model 5
2.2. Caseloads 6
2.3. Support Enforcement Action 8
Enforcement Measures 9
Virtual Files 10
2.4. Customer Service – Call Centre 11
System Modifications and Plans 11
2.5. Call Centre Alternatives 13
Personal Identification Number System 13
Direct Line Contact 13
2.6. FRO Computer System (Case Management Model) 14
New Service Delivery Model 14
Return-on-Investment (2004-09) 15
Research in Other Jurisdictions and the Partnering Option 16

3. STAFF RESOURCES 20
Personnel Planning 21

4. PERFORMANCE MEASUREMENT 22
4.1. Reporting Program Effectiveness 22
External and Internal Measures 23
4.2. Assessment of Client Satisfaction 25

5. COMMITTEE RECOMMENDATIONS 26

NOTES 28

PREAMBLE

The Provincial Auditor audited the Family Responsibility Office in the Ministry of Community and Social Services (formerly the Ministry of Community, Family and Children's Services) and reported on this topic in Section 3.03 of the *2003 Annual Report*.

The Standing Committee on Public Accounts (the Committee) held hearings on this report on February 11, 2004 with representation from the Ministry of Community and Social Services (the Ministry). The Committee endorsed the Provincial Auditor's 2003 audit report on the Family Responsibility Office, and recommended the implementation of the Auditor's recommendations by the Ministry of Community and Social Services. This report constitutes the Committee's findings and recommendations.

The Committee held a second hearing with the Deputy Minister on April 15, 2004 to follow-up on various matters, some of which were introduced at the February 2004 hearing. This meeting was held *in camera*; therefore, the Committee has decided to address the topics discussed in general terms only. The areas include the following:

- the RFP vendor selection process for the proposed case management model;
- components of the new model (e.g., integrated information management system);
- comparative information on other systems (e.g., case volumes, budgets, payment and collection procedures opt-in/out options, and the regional office approach); and
- FRO staffing requirements prior to and following the implementation of the new system.

The Ministry provided supplementary information dated May 11, 2004, following the *in camera* session. This document included responses to matters raised by the Committee with respect to the operation of the Family Responsibility Office and British Columbia's system, specifically:

- a description of payment methods, including the advantages and disadvantages of each;
- a comparison of staffing levels;
- the allocation of new staff at FRO;
- compliance rates; and
- the status of FRO collections and arrears.

The Committee would like to take this opportunity to extend its appreciation to the Ministry officials for their participation in these hearings. Also, the Committee would like to acknowledge the assistance provided by the Office of the Provincial Auditor (the Auditor), the Clerk of the Committee, and the Ontario

Legislative Library's Research and Information Services Branch during these hearings.

This Committee report includes introductory information in each section based on the Auditor's report, followed by an overview of the hearings, and Committee recommendations.

Ministry Response to Committee Report

The Committee has prepared supplementary recommendations in this report, based on its findings during the hearings. *The Committee requests that the Ministry of Community and Social Services provide the Committee Clerk with a comprehensive written response within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario, unless another timeframe is specified for a given recommendation.*

1. Audit Objectives/Scope and Overview

1.1. Audit Objectives and Scope

The audit objectives were to assess whether adequate policies and procedures were in place to ensure that:

- support orders were enforced effectively and receipts were accurately accounted for and distributed to support recipients on a timely basis; and
- services were delivered with due regard to economy and efficiency and the effectiveness of the services provided was monitored and reported on.

The audit work was primarily conducted during the period of October 2002 to March 2003, with emphasis on program policies and procedures in place during the 2002/03 fiscal year.

1.2. Audit Overview[1]

Under the authority of the *Family Responsibility and Support Arrears Enforcement Act, 1996*, the Family Responsibility Office (FRO/the Office) administers and enforces all court-ordered child and spousal support in Ontario, as well as court-ordered support in many other jurisdictions where the payers are resident in Ontario. The Office also enforces private separation agreements that are voluntarily registered with a court and filed with the Office. At the time of the audit, the Office was administering approximately 180,600 family-support cases.

During the 2002/03 fiscal year, the Office collected approximately $561 million from support payers and forwarded a similar amount to support recipients. However, as of the end of that same year, payment arrears totalled approximately $1.3 billion, which represented an 8% increase since the 1999 audit. The Auditor

also noted that approximately 23,000 support recipients, whose cases were in arrears totalling over $200 million, were receiving provincial social assistance.

It is the Provincial Auditor's view that unless the Office takes aggressive enforcement action, supported by effective case management and significantly improved information technology and communications systems, it is in grave danger of failing to meet its mandated responsibilities. The Auditor's specific findings included the following:

- Since 1994, the number of caseworkers has declined by 20%, whereas the number of cases has increased from 126,000 to 180,000, with the result that the average number of cases per caseworker has steadily increased. For example, the average number of cases with outstanding work items assigned to senior caseworkers has been ranging from 600 to more than 1,300, averaging 890 cases per caseworker.
- The Office's practice of commencing enforcement action only after being notified by recipients of non-payment resulted in unreasonable delays in enforcement. On average, seven months elapsed between the time support fell into arrears and the time the Office initiated the first enforcement action.
- More than half the cases in arrears the Auditor reviewed had inordinately long gaps—often as long as two years—between enforcement actions.

Staff efforts to enforce support obligations and to provide responsive client services continued to be significantly hampered by the Office's inability to develop and implement the necessary improvements to its computer system. Although the Office indicated as far back as 1994 that the current computer system must be replaced, the same computer system continued to be used even though it cannot provide timely and appropriate information to facilitate client service or management of the program.

The Auditor also found that almost 90% of telephone calls made from outside the Greater Toronto Area to the Office's call centre were blocked and therefore not answered. As a result, clients had to call repeatedly in order to get through.

Committee Hearings

Committee's General Conclusion

On the basis of the audit report and the Committee's hearings in 2004, the Committee has concluded that the Ministry has taken appropriate action in several areas of concern to the Provincial Auditor. Since the completion of the audit, FRO has addressed several of the recommendations, for example, implementing a new document management system, a new trace-and-locate initiative, and a strategy to increase aggressive enforcement action.[2] The Minister's announcement in February 2004 outlined a commitment to additional service improvements.[3]

The Ministry's general response to the audit report also indicated a commitment to take the necessary actions to address the Auditor's recommendations.[4] For example, the Office prepared a business case outlining many of the current

problems and proposed corrective actions, to which the government responded in 2004 with new commitments. FRO cannot meet many of the audit recommendations without significant change to its business model and systems technology. An improved service-delivery model and supporting technology will enable the Office to realize significant improvements in both enforcement and customer service in response to the concerns outlined by the Provincial Auditor.[5]

Several of the measures undertaken by the Ministry were addressed in detail during the hearings. This report provides a brief overview of these and related undertakings. In certain instances, the Committee has requested supplementary information to the hearings, which has been taken into account. The Committee has prepared recommendations on some matters for the Ministry's consideration.

Ministry's Remedial Measures

During the hearings, the Ministry pointed out numerous organizational improvements it has undertaken. Essentially these changes were designed to address weaknesses in the system through the following: immediate improvements to customer service; laying the foundation for significant long-term changes in the way FRO works; and launching a series of consultations across the province with FRO clients to get their input on further measures to improve the system.[6] At the time of the hearings, FRO was undertaking a review and redesign of its filing package, which consists of the initial package of documents provided to new clients on information requirements.[7]

The initiatives taken following the audit, many of which are addressed in this report, cover such matters as the monitoring of staff performance, document scanning to meet its business needs, the monitoring of policies and procedures, staff training to ensure that the responses provided and enforcement actions are consistent, and continuing to work with the collection agencies on enforcement. The Auditor noted that positive aspects of FRO's operations, specifically, case registration and collection action, accounting controls over support payments received and disbursed, and the time frame for the distribution of support payments.[8]

The Ministry described the nature and breadth of the Office's business with current statistics in such areas as the number of active cases, processing times, collections, etc.:[9]

- Currently FRO handles in excess of 184,000 active cases in Ontario, including more than 12,000 cases from other jurisdictions, and 1,200 to 1,400 new cases each month. The Office has reciprocal agreements with more than 85 jurisdictions across the world.
- In 2002-03, FRO collected $561.1 million in court-ordered support payments, of which 95% are processed within 24 to 48 hours.
- FRO answers approximately 1,900 calls each day; and the automated 24/7 client information line answers 17,000 calls each weekday and 11,000 calls on the weekend.

Every MPP's office is assigned a designated client service associate to respond to FRO-related client inquiries, and FRO handles approximately 1,300 of these each month.[10]

DETAILED AUDIT OBSERVATIONS

This report addresses the Provincial Auditor's audit observations on several matters in the following general audit areas: enforcement of support obligations, staff resources, and performance measures.

2. Enforcing Support Obligations and Related Matters

At the time of the audit, approximately one-third of all payers were in full compliance with their support obligations, one-third were in partial compliance – defined as meeting at least 85% of their current monthly obligations, and one-third were in non-compliance.[11]

2.1. Case Management Model

The Office manages its caseload on an "issue management" basis. Under this system, all caseworkers are eligible to answer inquiries on any given file and perform basic tasks, and those that require in-depth knowledge of the case and potential follow-up would need a senior caseworker.

The Auditor expressed concern with the level of accountability under this system and recommended that to help ensure effective and timely enforcement actions, the Office should review its case management practices and consider assigning responsibility for each case to an individual caseworker. In response to the audit, the Office has developed a proposal to implement a comprehensive case management model – Integrated Service Delivery Model – that includes integrated teams for providing client service. The Ministry reviewed the proposal for this model, and indicated in 2003 that it would be before Cabinet in the near future.

Committee Hearings

The Ministry acknowledged that the current service delivery model has limited the Office in responding to certain audit recommendations.[12] The new technology would provide support for the implementation of a case management model.[13] The Office has concluded that the case management model would permit enforcement officers to focus on enforcement.[14] This system would be complimented with a small call centre to manage general inquiries.[15]

The software for the new case management model, which is to be acquired through a two-stage competitive procurement process, was launched in February 2004.[16] A draft Request for a Proposal (RFP) for the new technology has been initiated.[17] The objective is to implement a model that would promote accountability and efficiency, by tracking accounts for enforcement actions, and

following a proactive management approach, rather than waiting on clients to identify problems.[18]

Nevertheless, either model could be hampered by the enforcement approach applied. For example, in many cases FRO does not have full control over gathering the information required to enforce and register support obligations in a timely manner.[19] This is due to the fact that it relies on various sources to provide information, such as the courts.[20] The Ministry explained that it would be consulting with partner ministries to determine which databases can be shared.[21] FRO has committed to continue to work with stakeholders through workshops and information sessions to inform these offices of its requirements.[22]

Committee Recommendation

Follow-up Procedures

The Committee concluded that the new case management model is the main component in promoting accountability within the FRO's enforcement system. To ensure effectiveness and efficiency, follow-up procedures will be required to verify that client inquiries and enforcement actions are properly managed by caseworkers.

The Committee therefore recommends that:

> **1. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the follow-up procedures adopted by the Family Responsibility Office to ensure that client inquiries are addressed on a timely and consistent basis and that enforcement actions are properly managed by individual caseworkers on a case-by-case basis.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

2.2. Caseloads

The high number of caseloads was a concern in the 1999 audit, and the average number of cases per caseworker has since almost doubled. The workload for senior caseworkers has been substantial without accompanying improvements in business processes or information technology. The Auditor pointed out the importance of a manageable caseload for caseworkers to administer family support cases adequately.

The Auditor recommended that to help improve the administration of family support cases in a timely and effective manner, the Office should establish criteria and standards for manageable caseloads and staff accordingly, to ensure that the

standards are met. In its response to the audit, the Ministry recognized that it must move to a case management system with supporting technology, replacing the issue management system. This move is pending the Ministry's decision on the options provided by the Office. Under the proposed case management system, enforcement officers would have cases assigned to them and be directly responsible for those cases over the long term.

Committee Hearings

The Committee noted the demands of the existing caseload and the need to achieve a reasonable distribution of the workload, given that there are 1,200 to 1,400 new cases each month. This growth is in addition to the caseload increase of approximately 40,000 since 1994.[23] In addition, the province has reciprocal agreements with other jurisdictions under which almost 13,000 cases are FRO's responsibility. These cases include out-of-province and international residents.[24]

The Auditor drew attention to the need to improve family support case administration through the establishment of criteria and standards for manageable caseloads and staffing.[25] FRO has endorsed the case management system with supporting technology.[26] In addition to the distribution factor, the Committee is cognizant that case accountability is necessary to enhance service delivery.

Committee Recommendation

Caseload Management

The implementation of the proposed case management model and supporting technology is pending. As part of this initiative, FRO is to develop appropriate criteria and standards for manageable caseloads. The Office indicated that the proposed system would help to realign resources and create manageable caseloads.

The Committee therefore recommends that:

> **2. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the proposed case management model and supporting technology on the realignment of resources and the caseload, indicating the number of cases per case worker. In addition, this report should assess the impact of FRO's new criteria and standards for caseloads management.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

2.3. Support Enforcement Action

At the end of 2002, approximately 136,000 or three-quarters of all active cases registered with the Office were in arrears, representing approximately $1.3 billion, an 8% increase over the 1999 audit. Although enforcement requires timely action, following a series of progressive steps, this protocol was often not applied on a timely or effective basis.

The Auditor recommended that to help ensure the effectiveness of its enforcement actions in collecting support arrears, the Office should identify accounts in arrears on a more timely basis and initiate contact with the defaulting payer as soon as possible; adhere to the established timetable for the prescribed enforcement steps in a timely manner; and ensure supervisory staff monitor case files for compliance with the prescribed steps and established timetable, and where necessary take corrective action.

In response to the audit report, the Ministry explained that FRO has policies and procedures to ensure the effectiveness of enforcement actions. However, consistent and timely follow-up of enforcement and compliance has been compromised by the current issue management business model and the absence of the appropriate supporting technology. A strategy has been implemented to increase aggressive enforcement action; for example, supervisors regularly monitor cases to ensure timely enforcement, and the Enhanced Collection Agency Project addresses the age of arrears.

Committee Hearings

The Committee enquired about innovations to improve enforcement, and how a new system will move more quickly to address non-compliance.[27] Specifically, given recent initiatives and the decision to obtain new technology, the Committee is interested in measurable change for individuals pursuing support payments.[28] The Ministry acknowledged that several steps remain to be taken in the following areas:

- building a better working relationship with FRO clients (e.g., promoting accessibility, and returning phone calls);
- improving client outreach to inform FRO clientele about the system; and
- educating clients – the bench and the bar-through additional workshops.[29]

The Committee addressed various facets of the enforcement process, including the nature of enforcement. FRO's approach has been described as reactive as involvement is triggered by non-payment.[30] The passive steps apply in terms of the enforcement tools to get people to fulfil their obligations, entering into a payment schedule with the payer, and as necessary applying various means to ensure payment, for example, a support deduction order.[31] There are other options, which would require legislative amendments to assume a more assertive position. FRO has explored various other enforcement measures.[32]

Enforcement Measures

The Committee was interested in the effectiveness of collection generally, and the application of the various enforcement means available to the Office.[33] FRO's enforcement policies and procedures have been compromised by the existing technology.[34]

FRO has pursued various measures including the garnishment of payers' income tax refunds, collections from lottery winnings, and the issuance of support deduction notices to the federal government (e.g., income tax refunds). The Ministry provided supplementary information on enforcement actions, which included various statistics for the period April 1, 2003 - January 31, 2004, including for example, bank account garnishments (1,104), and federal licence suspensions including passports (555). Provincial driver's licence suspensions covered the period April - December 2003 (3,287).[35] It was pointed out by the Ministry that the new technology is required to provide accurate statistics and performance management reports.

The Committee was concerned about the level of progress on collections, particularly on cases with $50,000 owing.[36] In November 2002 there were 1,500 cases not assigned to a client services associate and about $127 million outstanding.[37]

During the hearings, the Office provided background on a number of initiatives to enhance collections, for example:

- Employers' Responsibilities - The Ministry will inform employers of their obligations through new information on the FRO web site, for example, employers' role and responsibilities in submitting support payments on behalf of employees.[38]
- Outreach Program - FRO plans an outreach program to inform clients about the program components, and problem areas such as the reasons for payment delays.[39]
- Notification Letters - FRO will be issuing notification letters to parents in arrears on support payments of more than 60 days.[40] These letters will request payment within 15 days with failure to comply being reported to the credit bureau.[41] Therefore, individuals will not be reported to credit bureaus without prior notification.
- Client Services Associates/Enforcement Strategy - The letters to delinquent payers in arrears, a monthly report listing accounts overdue, and a special enforcement team of client services associates to initiate enforcement were in use in 2001. Also, the Office has introduced a strategy of aggressive enforcement, whereby arrears over $50,000 are assigned to an individual client services associate, and monitored until such cases are in compliance.
- Trace and Locate Unit – The Unit focuses on tracking down non-compliant parents through returned mail.[42] Also, the new "trace-and-locate initiative" will assist the Office in following up on outdated client contact information.[43] This Unit depends on access to databases across the province, for example, the

Ministry of Transportation's data.[44] Negotiations are ongoing with other ministry partners to broaden FRO's access to more databases with addresses to locate individuals.[45] The Unit will conduct an extensive search of 2,500 pieces of mail returned each month.[46]

Virtual Files

The Committee is supportive of an "integrated information management system," or virtual files with various features comprised of document management, and an audit function with links to other data bases to facilitate tracking and storage. An electronic "virtual" filing system would provide staff with shared information on each file on a timely basis within a case management format. According to the Ministry, the new system will permit a proactive management style that will enhance accountability.

Accommodation Arrangements

The Committee noted that intervening financial arrangements and personal circumstances may result in an accommodation between estranged spouses. It is possible that a percentage of the files may have been accommodated or agreed upon between former spouses. In such cases, certain payments may not need to be paid through FRO because of financial settlements. In other cases, it may be impossible for individuals to make payments due to employment issues, and they may have not returned to court to adjust the terms of the court order.[47]

In summary, in the case of an accommodation, such payments may cover circumstances related to how much is to paid, how it is to be paid (a gift or a cash payment) or other arrangements in lieu of a payment that are not recorded within the FRO system.[48]

Committee Recommendation

Enforcement Strategy

The focus in the audit report was on timely enforcement action, specifically relying on a timetable for prescribed enforcement steps. During the hearings, the Ministry identified a number of steps taken to enhance compliance, and addressed the development of a strategy to enhance enforcement.

The underlying enforcement issue in these hearings relates to the current management system and the absence of the appropriate supporting technology, which has compromised the Office's efforts. In addition, the Ministry acknowledged that other areas require attention; namely, improving client relations, enhanced outreach to inform FRO clientele about the system; and education of clients, the bench and the bar.[49]

The Committee therefore recommends that:

3. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the

Family Responsibility Office's enforcement strategy. The Committee strongly encourages the Office to aggressively pursue enforcement in a proactive regime, utilizing an integrated information management system.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.4. Customer Service – Call Centre

FRO operates a toll-free call centre that is the primary means for clients to communicate with the Office, in addition to written correspondence. The Auditor recommended that FRO should review its call centre operations and take the steps necessary to ensure that all calls are answered or responded to within a reasonable period of time.

FRO acknowledged the problems affecting the operation of the call centre in its response to the audit report. The contributing factors include the increasing caseload, the need for a new service-delivery model and supporting technology, and the need to provide clients with direct access to assigned caseworkers.

Committee Hearings

System Modifications and Plans

The Committee expressed concern with the number of blocked phone calls, particularly the percentage outside of the Greater Toronto Area (GTA). FRO explained that this is due to the fact that there are more calls than staff, and that the majority of all calls are from the GTA.[50] Enhanced accessibility is a Ministry priority, and the Office has taken initiatives to improve service, contingent upon technological upgrades.[51] The Ministry provided supplementary information indicating that it has looked into increasing the current allocation of lines to the call centre, but that improvements on call wait times is dependent on additional staff to answer calls.[52] Clients are encouraged to use the automated phone system.[53] Also, the Ministry is not considering a decentralized service model, although it may consider outreach programs to enhance relations with its client base.

New Customer Service Unit

A call centre coordinator was hired to enhance accessibility. Approximately 1,600 calls are being diverted from the call centre to the new customer service unit.[54] The objective is to free staff resources to focus on enforcing court orders and support payments, enabling the enforcement office to answer up to 1,600 additional calls per day.[55] The dedicated customer service unit of 26 staff diverts routine administrative calls, such as address changes, away from the enforcement staff.[56] In addition to hiring the call centre coordinator, FRO has a call monitoring

process, a dedicated customer service unit, and is offering monitoring and coaching workshops.

There are 17,000 calls daily to the automated voice line checking case status. The call centre receives 1,900 calls a day from people wanting to talk to staff to discuss information such as an address change, court action etc.[57] A smaller call centre is in the longer term plans.[58]

Finally, a monthly report, which is to be combined with frequent performance meetings, will include a review of complaints received and the tracking system. The proposal for an integrated service delivery model includes assigning each case to an individual staff member with support from integrated teams delivering client services.[59]

Committee Recommendation

Customer Service Functions

Improvements have been made to the customer service function through the new customer service unit and the call centre. The Committee acknowledges that these steps are important in enhancing overall accessibility; however, it was noted that additional improvements are dependent upon the proposed technological improvements. The Ministry provided supplementary information indicating that the solution lies in a new answering model, which would require legislative and policy amendments.

As the technology upgrades will not be available in the immediate future, it will be necessary to assess customer service on an ongoing basis to determine whether additional intermediate adjustments in service levels are required.

The Committee therefore recommends that:

4. The Ministry of Community and Social Services should assess its customer service function on a regular basis to identify shortcomings and to implement remedial measures in the interim prior to the implementation of the improved service-delivery model and supporting technology. Staff resources should be available to effectively manage the call centre and to measure its impact by tracking telephone calls and developing baseline data on the centre's overall operation. The Family Responsibility Office should report to the Ministry of Community and Social Services on its findings from these regular reviews and its remedial action.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.5. Call Centre Alternatives

FRO clients can access limited information about their accounts through the automated telephone system, or they can obtain general program information and download various program forms from the Office's web site. The automated telephone line and the Web site are limited in their usefulness because they are not interactive, so clients cannot report information changes related to their cases.

The Auditor recommended that to help alleviate the demand for information and services through the Office's call centre, the Office should consider expanding access to detailed account information and the range of services available through the automated telephone line and web site. At the time of the audit, the Ministry explained that more information would be provided through a protected automated-voice information line.

Committee Hearings

Personal Identification Number System

At the time of the hearings, FRO was in the process of implementing a personal identification number (PIN) function in its system with protected access for clients using the automated voice information line.[60] It will permit clients to access an expanded range of case information on the automated voice response telephone system.[61] The Ministry implemented phase one of this project on March 31, 2004 with secure access to expanded case-specific information.[62] Clients can now enter online, and file a complaint form, which will alleviate the pressure on the call centre.[63]

Direct Line Contact

In the future, the FRO's focus will be on the payer and the enforcement officer through a direct line contact.[64] The Ministry summarized the innovations as follows:[65]

- teams comprised of enforcement officers and appropriate client service clerks with access to financial and legal resources, and a reconfiguration from nine to 14 teams and changes to the skill sets;
- improvements to the mail/documentation intake area through streamlining with a team focus (e.g., better technology such as printers and fax machines for each team to ensure accessibility);
- the new system and technology will provide essential features (e.g., the bring-forward systems); and
- a small call centre will be maintained for general inquiries.

On the payee side of the equation, the individual will have access to the smaller call centre, included in the team system so that staff are not working in isolation of each other, which has been the case.[66]

The Committee enquired about the circumstances that prevented enhanced outreach from occurring. The Ministry explained that limited resources were a factor, although there had been a successful project in Thunder Bay.[67]

2.6. FRO Computer System (Case Management Model)

The Family Responsibility Office indicated at the time of the audit that it needed to replace its computer system with a new service-delivery model supported by new technology. It undertook a business planning review and feasibility study of systems requirements for a management model. The Auditor had urged that the process of implementing a new system be accelerated. At the time of the audit, the submission was under review, pending approval and funding.

Committee Hearings

New Service Delivery Model

The Office has operated on an issue management system since 1996. The new model will be based on a case management approach.[68] The redesign of the Office's organizational structure will affect both the technology and management.[69] The Ministry is of the opinion that the new system will enhance the compliance rate given the improved familiarity that staff would have with the respective cases.[70]

The Cabinet approved the decision to proceed with the new service delivery model in December 2003.[71] Management Board approved the purchase of a software solution, rather than building a new system or enhancing the existing system.[72]

Request for Proposals

The Committee addressed the RFP process at the hearings in February and again at the *in camera* session held in April 2004. The Committee has summarized the Ministry's commentary on this process to clarify the steps to be followed from the pre-RFP stage through to and including implementation.

The Ministry is using a pre-RFP procedure. The pre-release process provides the Ministry with an understanding of the extent to which there are interested vendors, and it will provide feedback from potential vendors.[73]

The Ministry will be considering various options in reaching a decision, which include buying an existing model, building a new version or enhancing its existing model. According to the Ministry, there are several models in existence in North American jurisdictions worthy of consideration; however, the vendor will have to address specific FRO requirements, which are not always available in other jurisdictions. The formal RFP stage will ensure that all requirements are fully documented.[74]

The time frame for the Phase 1 pre- or draft RFP's pre-release is four weeks, followed by a report-back on the outcome of the draft RFP process; and Phase 2 –

the final RFP is out for 12 weeks.[75] The proposal would be forwarded to Management Board between Phases 1 and 2.[76] Following the RFP stage is the selection of a vendor and consideration of a prototype; testing as the application is being developed, and the definition of a strategy; and finally the testing of a new document imaging system.[77]

It is expected that it could take approximately two years to introduce a new computer system, with a cost in the order of $10 to $40 million.[78] The pre-release RFP closed in February 2004, and the RFP is to proceed in August 2004 and close in October 2004 with final negotiations and contract signing. The implementation timeframe is 18-24 months (2006) for the business model and technology. The data conversion will occur over 12-14 months.

The Ministry has retained a Fairness Commissioner for the procurement process, to ensure an open and transparent approach, within the context of Management Board Directives and Guidelines. Also, it is expected that the Ministry's internal audit staff would be involved.[79]

Vendor Consultation

The pre-release entails a vendor consultation process to identify firms and consider their qualifications. The Committee stressed the importance of developing a solid business case with a defined corporate vision with objectives and operational requirements. Also, the Committee pointed to the importance of having adequate staffing, providing individual services in conjunction with the current focus on technological solutions. The Committee was given assurance that FRO has addressed business planning and policy requirements as the initial step.

The Ministry has had a favourable response from potential vendors on the draft RFP list. FRO developed approximately eight hundred business model requirements in the RFP, with 95% of these in the case management and supporting technology areas. The Ministry expects a 70%-80% fit between its requirements and the technology selected.

Management Board instructed the Ministry to revisit the pre-release stage to obtain additional feedback from vendors. The objective was to ensure due diligence and compliance with procedures in an open and fair process. The Ministry is to report to Management Board before proceeding with the RFP.

Return-on-Investment (2004-09)

The Committee enquired about the return-on-investment in dollar terms and the timeframe.[80] The Ministry indicated that this is viewed as a very strong project with a strong return on investment.[81] Significant savings are expected by moving to new technology, with a return on investment beginning in 2006-07, a year after implementation.[82] Assuming a 2004-06 implementation period, the payback starts in 2006-07, and it is expected that benefits will start to materialize at that time, with full payback three years later in 2008-09.[83] The Ministry described the projected financial benefits as follows:

> The $210 million that is owed to government is a cumulative cost…we can see a 20% increase in recoveries to government. Last year we collected about $34 million back to government. We know that we can probably increase that by $6 million to $8 million every year. We used to have teams that were just specifically focused on recoveries to government and social assistance dollars returned, but because we are kind of stretched to the limit we've had to move away from that. So we know we're not collecting as much as we could or should be; we're hoping in the model that we will.

Research in Other Jurisdictions and the Partnering Option

The Committee enquired about developing software in partnership with other jurisdictions, improved data interchange, shared cost options, and automated solutions in use in other jurisdictions.[84] The Ministry's preferred approach is to look at existing systems with proven technology.[85] Most enforcement programs employ a variation of the case management mode and benefit from shared information in their systems.[86] FRO's position on partnering has yet to be determined, as it will depend on the vendor selected and the system proposed, and the extent of any similarities with other jurisdictions.[87] The Committee noted that there are jurisdictions worthy of consideration such as British Columbia's model.[88]

B.C. Feasibility Study

In 2001, the Ministry retained Themis Program Management and Consulting Ltd. to undertake a study (the *2001 FRO Feasibility Study Report)* of FRO's computer requirements, and enforcement models in other provinces.[89] The Ministry wanted to identify compatible software/technology solutions, and business model solutions in other jurisdictions that could fit Ontario's business needs.[90] The Ministry noted that British Columbia (B.C.) is considered an enforcement leader in Canada.[91]

> The [feasibility] study we were doing was against BC's model. We [Ministry] were looking at BC's model, both structurally and through their technology, as to whether or not that type of solution, that type of model, could fit our [Ontario's] business needs.
>
> They said it met 80% of our requirements and would require 20% modification.[92]

The B.C. model, which uses the case management methodology, has been in place for 15 years. According the Ministry, there are two main considerations in adopting the B.C. model. The Ontario environment is understandably different

from B.C.'s and their system would have been developed to connect with their particular provincial systems and computer architecture. Also, the Ministry is required by Management Board to follow an RFP system rather than a sole-source application.[93] Other related issues noted by the Committee include:

- scalability – whether the existing software is capable of being scaled up from British Columbia's to Ontario's population;
- technology – compatibility of the B.C. platform and software with Ontario's; and
- ministry/legislation - compatibility with the specific and unique aspects of Ontario's social services and relevant legislation.[94]

In Ontario the 65% compliance rate represents full and partial compliance.[95] B.C., which has been referred to as an exemplary model, has 40% full compliance, 52% partial compliance, for a total of 92% compliance.[96]

Current Status

This feasibility study was the only study conducted for the province, although the Ministry is relying on the experience of other provinces.[97] As far as working in co-operation with other similar jurisdictions, the Ministry is pursuing this avenue through various steps:

- development of national strategies (e.g., working committee on technology) under a federal/provincial/territorial initiative; and
- a working committee recognizing the importance of common platforms, given the working relationship among the various jurisdictions (e.g., transfer funds electronically).[98]

Also, the Ministry has defined its business requirements, for example, business process mapping, and staffing requirements.[99]

Opt-In/Opt-Out Options

Ontario tracks individuals who have opted out of the program, but not those who opt back into the program. According to the Ministry, approximately two thirds return to the program.[100] The total number of individuals who have opted out of the program as of December 2003 was 38,872.[101]

Most programs in Canada and the United States are mandatory or universal. According to the Ministry, each model has pros and cons:

> The voluntary opt-in program gives people a choice. It says, "Do you wish to come into this program?" But that's all it does. Everything else is the same, but it does give you that choice. We [Ministry] have a mandatory program where

> people can agree to leave the program if they so desire. I think some of the experiences that other programs have had, which is why they've actually moved away from voluntary opt-in, are that sometimes your most vulnerable individuals are not aware of the program and therefore don't have the benefit of an enforcement program. . . . A voluntary program puts the onus on you to come into the program.[102]

The concern was expressed that FRO's approach may result in files being opened unnecessarily and resulting in numerous dormant files on the system. The Committee considered various arguments on the merits of voluntary versus compulsory participation:

- Most Complex Cases/Poor Compliance Rate - a voluntary opt-in model may result in the system having only the most complex cases, due to the fact that when a case is received it could be substantially in arrears, after an agreement fails. This could contribute to bad compliance rates.[103]
- System Avoidance - if FRO had a solid track record for ensuring compliance in a "voluntary opt-in system," this would have a positive impact in society. Therefore, the very presence of FRO positively affects compliance.[104]
- Reduced Caseload - the opt-in mechanism could save resources, with a reduced caseload.[105] The Committee pursued the argument that it may not be necessary to retain compliant files in a mandatory system, as these cases burden the system. It was suggested in Committee that FRO could eliminate the unnecessary caseload and assume only those who really need the FRO assistance.[106] The Ministry explained that because these cases are in full compliance, a limited amount of time is spent on them. However, some may want to stay in the program for the security provided over the long term, while others may exercise the opt-out option.[107]
- Most Disadvantaged Groups - the Ministry explained that the mandatory approach has an advantage for the most disadvantaged groups, while still providing an opportunity to opt-out.[108] One position proposed was to restrict the system to those with a defined need, and where assistance has been requested and not received.[109] In response, the Ministry pointed out that compliance rate averages are about 32%, but that this is not a static number, given that individuals are in and out of compliance over time.[110]

Committee Observations and Conclusions

The Committee concluded that certain matters should be explored as part of the RFP process to ensure that the end product addresses the concerns identified by the Provincial Auditor in the 2003 and previous audit reports. The Committee expressed concern in several areas, as follows:

- Technical Oversight - the Committee concluded that oversight is essential in the consideration and purchase of technology systems, given that a high percentage of such acquisitions encounter problems. The Committee is of the opinion that every effort should be made to ensure a high probability of successful deployment, including a high calibre team to scrutinize all aspects of the project, beginning with the RFP stage. The thorough scrutiny of the agreement by Management Board is necessary, combined with other professionals in the IT field to ensure complete transparency and a thorough review process, followed by regular assessments prior to and after implementation. The Ministry explained that an RFP evaluation team will include FRO IT staff and personnel from the human services IT cluster.[111] In addition, FRO's business and IT staff will be involved in the evaluation, and the Fairness Commissioner would help to facilitate the process. Also, FRO legal staff will serve in an oversight role.[112]
- RFP Timeframe - the Committee was concerned about the long two-year time frame before the new case management model is operational.[113]
- Cost-sharing/System Integration – the Committee noted the merits of system integration with other jurisdictions incorporating such features as best practices, and cost-sharing.[114]
- Selection of the Service-Delivery Model/ Supporting Technology - the Committee is of the opinion that the selection of a new service-delivery model and supporting technology is a substantial commitment of Ministry resources, and that every effort must be made to ensure the compatibility of the new system over the long term. For example, the view was expressed by some Members that FRO needs to reconsider its mandate to determine whether it is focusing on those people in society that require this service. For example, the merits of the opt in/out provision may require further consideration at this time, given the changes anticipated in the new delivery model.

Committee Recommendations

Cost and Benefits

As part of the discussion on the return-on–investment, the Committee noted that that there will be increased costs with the implementation of the new case management model.[115] Also, the Ministry expects increased payments, and possibly increased savings on the social assistance program.[116] The Committee noted that the Ministry would be tracking these costs and benefits, and pointed to the need to address improvements in the overall cost of providing these services.

The Committee therefore recommends that:

5. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the increased costs and benefits attributed to FRO's new service-delivery model and supporting technology when implemented.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

Information Request – Post RFP

The Committee pointed out that with 400 staff and a budget of $30 million, the annual collection is approximately $560 million a year.[117] The Committee was interested in the impact of the proposed system improvements, for example, in relation to the collection costs in the future.[118]

The Ministry indicated that it would prefer to provide this information following the RFP, when there will be a better sense of the costs.[119] Furthermore, the Ministry indicated that it would be able to provide the related outcome measures at that time for a determination of whether the Ministry has achieved its objectives in this area.[120]

The Committee therefore recommends that:

6. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the new computer system. Specifically, the Committee is interested in system and program delivery improvements of a qualitative and quantitative nature, for example, in the area of collections. This report should include information on the technological requirements addressed in the new system, the project costs, implementation timelines, and an explanation of Ministry outcome measures or performance indicators.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

3. Staff Resources

The availability of adequate resources to fulfil the FRO's mandate was a central issue during the hearings. The availability of the necessary personnel was an important part of that discussion, given that staffing has a direct impact on the general operation of the Office, and on program delivery. Consequently, the Committee has decided to address personnel as a separate item in this report.

Committee Hearings

The Ministry indicated that it is realigning business processes by changing its team structure.[121] For example, FRO is redesigning job descriptions, which entails

discussing staffing levels and associated options.[122] The Ministry confirmed that since 1994, FRO has approximately 40 fewer staff performing casework or acting in a caseworker capacity, which includes related responsibilities such as enforcement.[123]

The Committee noted this staff reduction, and the fact that there are 40,000 more cases.[124] As noted in this report, the average number of files/cases with outstanding work items assigned to senior caseworkers has ranged from 600 to more than 1,300, averaging 890 cases per caseworker. The workload or ratio of the optimum number of files will vary across the province, but the average is between 700 to 900.[125] In response to this situation, the staff adjustments mean that when clients call today they have the option of providing information through the customer service unit, which is more accessible, and will alleviate some of the calls through the call centre.[126] FRO has provided the following staff adjustments:[127]

- a new customer service unit with 15 staff dealing with more general inquiries;
- 16 staff in the customer service unit;
- five staff focused on the trace-and-locate initiative addressing returned mail; and
- five employees contacting people when their court order is registered with the FRO.[128]

Personnel Planning

The Committee suggested that unless additional staff is hired, service delivery may be compromised.[129] The Ministry indicated at the time of the hearing that it was in the process of preparing its annual budget for 2004-05, and that it would be considering various options, including staffing.[130] The Ministry requires the proper staff levels to enhance its enforcement responsibilities over the long term and to address outstanding issues prior to the introduction of a new system. FRO received approval for 52 new staff, 26 last fiscal year and the remainder next year. FRO indicated that it needs to review all options before it can definitively establish its future requirements.[131] The Committee pointed to the need to evaluate the impact of the new staff and also expressed concern in the event that the current allocation is not realized.

The Ministry has plans to bring options on program financing forward for consideration for the next two years.[132] The Ministry expects to have a sense of the budget in early spring 2004 for such expenditures.[133] The Committee enquired about the budget options and whether an increase in the number of caseworkers was under consideration, to which the Deputy replied in the affirmative.[134]

Committee Recommendation

Staff Complement Planning

The Committee noted the fluctuations in staff levels and caseloads. Although the Ministry has taken steps recently to address staff levels, the Committee has

concluded that the Ministry will require a comprehensive review of its staff complement to provide the necessary support for the anticipated changes in program delivery with the implementation of the new service delivery model and supporting technology. Also, given that the caseload situation is not static, it will be necessary to review the staff complement regularly as system demands continue to fluctuate over time.[135]

At the April 2004 hearings, the Committee stressed the importance of assessing staff levels during the interim period 2004-06 to determine the effectiveness of daily operations. The Ministry acknowledged the need for resources, but it was not able to elaborate immediately prior to the 2004 provincial budget.

This recommendation was made with the knowledge that the Ministry has committed to undertake a review of staffing before it is in a position to define future requirements at FRO.[136] The Committee concluded that FRO's staff complement requires monitoring to identify weaknesses and to ensure that adequate resources are available in the interim, pending the Ministry review.

The Committee therefore recommends that:

> **7. The Standing Committee on Public Accounts supports the Ministry of Community and Social Services' commitment to undertake a study of future staffing requirements. In the interim, FRO should monitor its personnel complement to ensure that the Office is not under staffed. The report on the staff review should address such matters as the anticipated staffing implications at the Family Responsibility Office resulting from the implementation of the proposed service-delivery model and supporting technology. Also, the Ministry should assess the impact of the 26 new staff members.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

4. Performance Measurement

4.1. Reporting Program Effectiveness

The FRO's mandate is to ensure compliance with all registered family-support obligations and where necessary to take appropriate enforcement action while treating both payers and recipients fairly. The Office prepares monthly and quarterly internal management reports, as well as a quarterly report that is submitted to the Management Board Secretariat. The statistical information collected provides a general idea of the type and volume of activity undertaken by the Office. It does not address the overall effectiveness and areas for

improvement. The only publicly disclosed performance measure is the number of accounts in full or partial compliance with their support obligations.

The Auditor recommended that to help ensure and be able to assess whether family-support obligations are effectively enforced and that areas in need of improvement are identified, the Office should measure and report on additional results indicators. These would include: the number of cases with significant arrears not assigned to a caseworker, and therefore not actively enforced; the timeliness of enforcement actions taken on assigned accounts; the number of telephone calls to the call centre that were blocked, and therefore not answered; the aging of support arrears and an assessment of their collectibility; and the nature and number of complaints received.

The Ministry's response to the audit report was that the FRO is in agreement with the recommendation, but that it is limited in its ability to address these issues with the current system and information technology. The new system is required for generating management reports for timely responses.

FRO reported that with other jurisdictions, it has developed an "Operational Policies and Goals" document to provide for standardized communications processes and co-operative principles across jurisdictions as related to enforcement guidelines and actions. In 2003 these jurisdictions were setting out baseline data to identify performance measures for the development of guidelines and standards.

Committee Hearings

External and Internal Measures

As noted, the only performance measure reported is the number of accounts in full or partial compliance with their support obligations. In the past, the Office collected additional statistics on other measures, but they were no longer requested.[137] Also, FRO explained that it had additional public performance measures, but that its ability to meet those targets or measures was difficult.[138] In addition, FRO staff have internal performance targets that they are required to meet in terms of quantity of enforcement actions, and calls answered, for example.

Measures in the New System

The Ministry confirmed that the new FRO system would be able to identify all cases, provide status reports on payments, track FRO actions, etc.[139] As part of this new technology, FRO will be considering its overall operations in relation to performance measures.[140]

Performance Expectations and Proposed Benchmarks

The Committee expressed interest in how FRO will measure the efficacy or lack of efficacy of the new computer system, and comparisons of FRO's performance in 2003 with that after implementation of the new technology.[141] The Office provided a list of performance expectations covering such measures as call

waiting times, calls answered, statistics on arrears, and collections and enforcement actions. FRO plans to use comparatives on features such as the following:

- call centre's busy signal to drop by 40%;
- the compliance rate from 65% to 70% within the first full year after implementation;
- collections from $561 million in 2003-04 with the objective that they will increase by over $50 million per year;
- increase in social assistance recoveries;
- improved effectiveness in providing more information to clients;
- case continuity for clients phoning the call centre (a performance expectation under the new model is that each case will have a designated staff person familiar with clients and their case); and
- a more proactive case management system will target approximately a 25% reduction in default hearings with fewer complaints (currently 14,000 hearings a year with the case follow-up method, system notification system, and lack of timeliness).[142]

The Ministry explained to the Committee that the RFP, which is to include such measures, will be dependent on discussions on outcomes, costs, and expected benefits with the Minister, Management Board and Cabinet.[143]

Committee Recommendation

Performance Measures

The Committee endorsed the role of benchmarks in enhancing accountability, and determining program effectiveness.[144] It concluded that FRO requires a comprehensive package of performance measures covering all aspects of its mandate, including for example, internal administrative targets as it considers a new system.

A review is required to identify current practices and procedures and appropriate performance measures for inclusion in the RFP. It will be necessary for the Ministry and Management Board to consult other jurisdictions in setting out baseline data to identify performance measures for the development of guidelines and standards for future reporting on FRO. A survey of best practices from other jurisdictions, including British Columbia, Alberta and Australia, would be of assistance. The Office's plans to conduct a client service survey with the results being used as benchmarks for future reporting are dealt with below.

The Committee concluded that a review is necessary to determine the overall performance of the current system, and the new system when installed.

The Committee therefore recommends that:

8. The Ministry of Community and Social Services should undertake a review of the current FRO system as soon as possible, and the proposed system at the end of the first year of operation to determine the level of overall effectiveness and efficiency of each based on established performance measures.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

4.2. Assessment of Client Satisfaction

The province's common service standards require regular collection of customer feedback (e.g., client satisfaction survey); however, the last client satisfaction survey was in the spring of 1999. Problems identified at that time were reported again in the 2003 audit. The Auditor recommended that to aid in the assessment of both customer satisfaction and the effectiveness of services provided, the Office should regularly conduct client satisfaction surveys to identify areas that are working well and those that are in need of improvement.

On completion of the audit, FRO indicted its commitment to conduct a client service survey in the fall of 2003, and to use the results as a benchmark for reporting on improvements to client satisfaction.[145] The first survey is to be conducted before the implementation of the new case management model. Customer feedback is to be collected regularly through client satisfaction surveys as a part of the business plan.[146]

Committee Hearings

The FRO confirmed at the hearings that it plans to conduct a client service survey and that the results would be used as benchmarks for future-year reporting.[147] Also, the Office has committed to collect customer feedback to improve services and increase client satisfaction.[148]

Committee Recommendation

Client Service Survey

The Committee is encouraged by the Ministry's restatement of its commitment to conduct a client satisfaction survey and to use the results for future planning purposes. The Committee noted that the survey was to have been conducted in the fall 2003.

The Committee therefore recommends that:

9. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on its findings from its client service survey. This report should explain how the results of this

survey have been used to improve service delivery and client satisfaction, and the role of this information as benchmark data for future-year reporting.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

5. Committee Recommendations

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to the following recommendations within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature, unless otherwise indicated in the recommendation.

1. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the follow-up procedures adopted by the Family Responsibility Office to ensure that client inquiries are addressed on a timely and consistent basis and that enforcement actions are properly managed by individual caseworkers on a case-by-case basis.

2. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the proposed case management model and supporting technology on the realignment of resources and the caseload, indicating the number of cases per case worker. In addition, this report should assess the impact of FRO's new criteria and standards for caseloads management.

3. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the Family Responsibility Office's enforcement strategy. The Committee strongly encourages the Office to aggressively pursue enforcement in a proactive regime, utilizing an integrated information management system.

4. The Ministry of Community and Social Services should assess its customer service function on a regular basis to identify shortcomings and to implement remedial measures in the interim prior to the implementation of the improved service-delivery model and supporting technology. Staff resources should be available to effectively manage the call centre and to measure its impact by tracking telephone calls and developing baseline data on the centre's overall operation. The Family Responsibility Office should report to the Ministry of Community and Social Services on its findings from these regular reviews and its remedial action.

5. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the increased costs and benefits

attributed to FRO's new service-delivery model and supporting technology when implemented.

6. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the new computer system. Specifically, the Committee is interested in system and program delivery improvements of a qualitative and quantitative nature, for example, in the area of collections. This report should include information on the technological requirements addressed in the new system, the project costs, implementation timelines, and an explanation of Ministry outcome measures or performance indicators.

7. The Standing Committee on Public Accounts supports the Ministry of Community and Social Services' commitment to undertake a study of future staffing requirements. In the interim, FRO should monitor its personnel complement to ensure that the Office is not under staffed. The report on the staff review should address such matters as the anticipated staffing implications at the Family Responsibility Office resulting from the implementation of the proposed service-delivery model and supporting technology. Also, the Ministry should assess the impact of the 26 new staff members.

8. The Ministry of Community and Social Services should undertake a review of the current FRO system as soon as possible, and the proposed system at the end of the first year of operation to determine the level of overall effectiveness and efficiency of each based on established performance measures.

9. The Ministry of Community and Social Services should report to the Standing Committee on Public Accounts on its findings from its client service survey. This report should explain how the results of this survey have been used to improve service delivery and client satisfaction, and the role of this information as benchmark data for future-year reporting.

NOTES

[1] Ontario, *2003 Annual Report*, Office of the Provincial Auditor (The Office, 2003), p. 8. This section is a direct quote from the Provincial Auditor's *2003 Annual Report*, with minor stylistic changes for integration with this Committee report.
[2] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-64.
[3] Ibid., P-67.
[4] *2003 Annual Report*, p.72.
[5] Ibid.
[6] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-65.
[7] Ibid., P-64.
[8] Ibid.
[9] Ibid., P- 63.
[10] Ibid., P-63 and P-64.
[11] The definition of partial compliance has changed since the time of the last audit by the Provincial Auditor; therefore, a comparison of compliance rates is not meaningful.
[12] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-64
[13] Ibid.
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Ibid.
[17] Ibid., P-66.
[18] Ibid.
[19] Ibid., P-64.
[20] Ibid.
[21] Ibid., P-66.
[22] Ibid.
[23] Ibid., P-82.
[24] Ibid., P-83.
[25] Ibid., P-64.
[26] Ibid.
[27] Ibid., P-74.
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid., P-69 and P-84.
[31] Ibid., P-84.
[32] Ibid., P-84 and P-85.
[33] Ibid., P-91.
[34] Ibid., P-65 and P-91.
[35] Supplementary information provided to the Committee Clerk, in a letter from the Deputy Minister, Ministry of Community and Social Services, dated March 17, 2004.
[36] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-81.
[37] Ibid.
[38] Ibid., P--66.
[39] Ibid.
[40] Ibid.
[41] Ibid.
[42] Ibid., P-84.
[43] Ibid., P-64.
[44] Ibid., P-66.
[45] Ibid., P-75.
[46] Ibid., P-84.

[47] Ibid., P-70.
[48] Ibid.
[49] Ibid., P-74.
[50] Ibid., P-85.
[51] Ibid., P-65.
[52] Supplementary information provided to the Committee Clerk, in a letter from the Deputy Minister, Ministry of Community and Social Services, dated March 17, 2004.
[53] Ibid.
[54] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-82.
[55] Ibid., P-65 and P-66.
[56] Ibid., P-64.
[57] Ibid., P-82 and P-83.
[58] Ibid., P-82.
[59] Ibid., P-64.
[60] Ibid., P-65 and P- 86.
[61] Ibid., P-66.
[62] Ibid., P-65.
[63] Ibid., P-86.
[64] Ibid., P-74.
[65] Ibid.
[66] Ibid.
[67] Ibid., P-75.
[68] Ibid., P-64 and P-69.
[69] Ibid., P-67.
[70] Ibid., P-69.
[71] Ibid., P-67.
[72] Ibid., P-78.
[73] Ibid., P-68.
[74] Ibid., P-67.
[75] Ibid., P-68.
[76] Ibid.
[77] Ibid., P-79.
[78] Ibid., P-67 and P-72.
[79] Ibid.
[80] Ibid., P-73.
[81] Ibid.
[82] Ibid.
[83] Ibid., P-80.
[84] Ibid., P-79.
[85] Ibid., P-67 and P-79.
[86] Ibid., P-78.
[87] Ibid., P-79.
[88] Ibid., P-78.
[89] Ibid., P-71.
[90] Ibid.
[91] Ibid.
[92] Ibid., P-78.
[93] Ibid., P-81.
[94] Ibid., P-80.
[95] Ibid., P-69.
[96] Ibid.
[97] Ibid., P-72, and P-73.
[98] Ibid., P-79.
[99] Ibid., P-72.
[100] Ibid., P-91.

[101] Supplementary information provided to the Committee Clerk, in a letter from the Deputy Minister, Ministry of Community and Social Services, dated March 17, 2004
[102] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-76.
[103] Ibid., P-76 and P-77.
[104] Ibid., P-76.
[105] Ibid., P-77.
[106] Ibid., P-76.
[107] Ibid., P-77.
[108] Ibid.
[109] Ibid., P-76.
[110] Ibid.
[111] Ibid., P-78.
[112] Ibid.
[113] Ibid., P-83.
[114] Ibid., P-80.
[115] Ibid., P-70.
[116] Ibid.
[117] Ibid.
[118] Ibid.
[119] Ibid.
[120] Ibid.
[121] Ibid., P-92.
[122] Ibid.
[123] Ibid., P-82.
[124] Ibid., P-91.
[125] Ibid., P-92.
[126] Ibid., P-86.
[127] Ibid.
[128] Ibid., P-82.
[129] Ibid., P-83.
[130] Ibid., P-92.
[131] Ibid.
[132] Ibid., P-82.
[133] Ibid.
[134] Ibid.
[135] Ibid.
[136] Ibid., P-82 and P-92.
[137] Ibid., P-93.
[138] Ibid., P-88.
[139] Ibid., P-85.
[140] Ibid., P-88.
[141] Ibid.
[142] Ibid., P-89.
[143] Ibid., P-70.
[144] Ibid., P-89.
[145] *2003 Annual Report*, p. 93.
[146] Ibid.
[147] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates* (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (11 February 2004): P-65.
[148] Ibid.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

BUREAU DES OBLIGATIONS FAMILIALES

(Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.03)

1re session, 38e législature
53 Élizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Bureau des obligations familiales (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.03)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Family Responsibility Office (Section 3.03, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)
ISBN 0-7794-6509-1

1. Ontario. Bureau des obligations familiales—Évaluation. 2. Obligation alimentaire—Ontario. I. Titre. II. Titre: Family Responsibility Office (Section 3.03, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

KEO225.A23P82 2004 353.5'3'31'09713 C2004-964009-7F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Alvin Curling,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Juillet 2004

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

1re SESSION, 38e LÉGISLATURE

NORMAN STERLING
Président

JULIA MUNRO
Vice-présidente

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

SHAFIQ QAADRI

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Anne Stokes
Greffière du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 1
Réponse du Ministère au rapport du Comité 2

1. OBJECTIFS, PORTÉE ET APERÇU DE LA VÉRIFICATION 2
1.1. Objectifs et portée de la vérification 2
1.2. Aperçu de la vérification 2
Conclusion générale du Comité 3
Mesures correctrices du Ministère 4

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION 5

2. EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES 5
2.1. Modèle de gestion des cas 5
2.2. Nombre de cas 7
2.3. Mesures de soutien à l'exécution 8
Mesures d'exécution 9
Dossiers virtuels 10
2.4. Service à la clientèle – Centre d'appels 12
Modifications du système et plans 12
2.5. Solutions de rechange au centre d'appels 14
Système de numéro d'identification personnel 14
Contact par ligne directe 14
2.6. Système informatique du Bureau (modèle de gestion des cas) 15
Nouveau modèle de prestation des services 15
Rendement des investissements (2004-2009) 17
Recherche auprès d'autres gouvernements et options de partenariat 17

3. RESSOURCES HUMAINES 22
Planification du personnel 23

4. MESURE DU RENDEMENT 25
4.1. Rapports sur l'efficacité du programme 25
Mesures externes et internes 25
4.2. Évaluation de la satisfaction de la clientèle 27

5. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 28

NOTES 31

PRÉAMBULE

Le Vérificateur provincial a vérifié le Bureau des obligations familiales du ministère des Services sociaux et communautaires (anciennement le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance) et a fait rapport sur le sujet à la section 3.03 du *Rapport annuel 2003*.

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences sur ce rapport le 11 février 2004 avec une représentation du ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère). Le Comité a appuyé le rapport de vérification 2003 du Vérificateur provincial sur le Bureau des obligations familiales et a recommandé la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur par le ministère des Services sociaux et communautaires. Le présent rapport constitue les conclusions et recommandations du Comité.

Le Comité a tenu une deuxième audience le 15 avril 2004 avec le sous-ministre afin d'assurer le suivi de diverses questions, dont certaines ont été soulevées lors de l'audience de février 2004. Cette réunion a eu lieu à huis clos; par conséquent, le Comité a décidé de traiter des thèmes discutés en termes généraux seulement. Les sujets abordés sont les suivants :

- le modèle de sélection de fournisseurs par demande de proposition pour le modèle de gestion des cas;
- les composantes du nouveau modèle (p. ex., le système intégré de gestion de l'information);
- les renseignements comparatifs sur d'autres systèmes (p. ex., le nombre de cas, les budgets, les options de participation ou de retrait des procédures de paiement et de recouvrement et l'approche des bureaux régionaux);
- les besoins en dotation du Bureau des obligations familiales avant et après la mise en œuvre du nouveau système.

Après la séance à huis clos, le Ministère a donné des renseignements supplémentaires datés du 11 mai 2004. Ce document comprend des réponses à des questions soulevées par le Comité au sujet du fonctionnement du Bureau des obligations familiales et d'un système employé en Colombie-Britannique, c'est-à-dire :

- une description des méthodes de paiement, y compris les avantages et les inconvénients de chacune;
- une comparaison des niveaux de dotation;
- la répartition du nouveau personnel au Bureau des obligations familiales;
- les taux de conformité;
- l'état des perceptions et des arriérés du Bureau des obligations familiales.

Le Comité souhaite profiter de l'occasion pour remercier les fonctionnaires du Ministère pour la participation à ces audiences. Par ailleurs, le Comité souhaite souligner l'aide fournie par le Bureau du vérificateur provincial (le Vérificateur), le greffier du Comité et la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative pendant ces audiences.

Le rapport du Comité comprend des renseignements préliminaires dans chaque section fondée sur le rapport du Vérificateur, suivi par un aperçu des audiences et des recommandations du Comité.

Réponse du Ministère au rapport du Comité

Le Comité a préparé dans ce rapport des recommandations supplémentaires fondées sur ses constatations pendant les audiences. *Le Comité demande que le ministère des Services sociaux et communautaires fournisse au greffier du Comité une réponse écrite complète dans un délai de cent vingt jours civils après la date du dépôt auprès du président de l'Assemblée législative de l'Ontario, à moins qu'un autre délai soit indiqué pour une recommandation donnée.*

1. Objectifs, portée et aperçu de la vérification

1.1. Objectifs et portée de la vérification

Les vérifications visaient à déterminer si le Bureau des obligations familiales disposait des politiques et procédures requises pour s'assurer :

- que les ordonnances alimentaires étaient exécutées de façon efficace et que les reçus étaient comptabilisés avec exactitude et distribués aux bénéficiaires en temps opportun;
- que les services étaient fournis avec un égard adéquat à l'économie et l'efficience et que leur efficacité faisait l'objet d'un suivi et de rapports.

La plus grande partie du travail de vérification a eu lieu entre octobre 2002 et mars 2003, et l'accent a été mis sur les politiques et procédures en place pendant l'exercice 2002-2003.

1.2. Aperçu de la vérification[1]

En vertu de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le Bureau des obligations familiales (le Bureau) est responsable de l'administration et l'exécution de toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant et/ou conjoint, en Ontario et dans plusieurs autre territoires lorsque les payeurs habitent en Ontario. Le Bureau assure également l'exécution des accords de séparation privés qui sont volontairement inscrits au tribunal puis déposés au Bureau. Au moment de la vérification, le Bureau administrait quelque 180 600 cas de pension alimentaire.

En 2002-2003, le Bureau a perçu environ 561 millions de dollars auprès de payeurs et fait parvenir un montant semblable aux bénéficiaires. Toutefois, à la fin du même exercice, les arriérés de paiement totalisaient quelque 1,3 milliard de dollars, ce qui représentait une augmentation de 8 % par rapport à la vérification de 1999. Le Vérificateur a aussi constaté qu'environ 23 000 bénéficiaires, dont les arriérés totalisaient plus de 200 millions de dollars, touchaient des prestations d'aide sociale provinciale.

De l'avis du Vérificateur provincial, le Bureau risque fort de ne pas pouvoir s'acquitter de ses responsabilités, à moins de prendre de vigoureuses mesures d'exécution, appuyées par une gestion efficace des cas et par des systèmes informatiques et de communications sensiblement améliorés. Voici certaines des constatations particulières du Vérificateur :

- Depuis 1994, le nombre d'agents a baissé de 20 %, alors que le nombre de cas est passé de 126 000 à 180 000, ce qui fait que le nombre moyen de cas par agent a augmenté en conséquence. Par exemple, les agents principaux doivent maintenant traiter entre 600 et 1 300 dossiers ou plus, pour une moyenne de 890 cas par personne.
- La pratique du Bureau consistant à engager les mesures d'exécution seulement après avoir été avisé d'un arriéré par le bénéficiaire a entraîné des retards inacceptables. Il s'est écoulé en moyenne sept mois entre le premier versement en retard et l'enclenchement de la procédure d'exécution.
- Dans plus de la moitié des cas de retard que le Vérificateur a examinés, il y avait un intervalle excessif, pouvant durer jusqu'à deux ans, entre les mesures d'exécution.

Les efforts déployés par le personnel pour faire respecter les obligations familiales et offrir des services répondant aux besoins des clients ont continué d'être frustrés par l'incapacité du Bureau à apporter les améliorations nécessaires au système informatique. Bien que le Bureau ait indiqué dès 1994 que le système informatique actuel devait être remplacé, on continue d'utiliser le même système, malgré son incapacité à fournir, en temps opportun, les informations requises pour faciliter le service à la clientèle et la gestion du programme.

Le Vérificateur a aussi constaté que près de 90 % des appels téléphoniques au centre d'appels du Bureau provenant de l'extérieur de l'agglomération de Toronto étaient bloqués et restaient donc sans réponse. Par conséquent, les clients devaient rappeler plusieurs fois pour obtenir la communication.

Audiences du Comité

Conclusion générale du Comité

Compte tenu du rapport de vérification et des audiences du Comité en 2004, ce dernier a conclu que le Ministère a pris des mesures appropriées dans plusieurs secteurs de préoccupation pour le vérificateur provincial. Depuis l'achèvement de la vérification, le Bureau des obligations familiales a donné suite à plusieurs des recommandations, par exemple la mise en œuvre d'un nouveau système de

gestion de documents, d'une nouvelle initiative de repérage et d'une stratégie pour accroître les mesures d'exécution rigoureuses[2]. Dans son annonce en février 2004, la Ministre a présenté un engagement pour des améliorations de services supplémentaires[3].

Dans sa réponse générale au rapport de vérification, le Ministère a aussi indiqué son engagement à prendre les mesures nécessaires afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur[4]. Par exemple, le Bureau a préparé une analyse de rentabilisation décrivant de nombreux problèmes actuels et a proposé des mesures correctrices, ce à quoi le gouvernement a répondu en 2004 par de nouveaux engagements. Le Bureau ne peut pas donner suite à nombre des recommandations de la vérification sans modifier de façon importante son modèle opérationnel et ses systèmes technologiques. L'amélioration du modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui permettra au Bureau d'apporter, à la procédure d'exécution et au service à la clientèle, d'importantes améliorations en réaction aux préoccupations soulevées par le vérificateur provincial[5].

Plusieurs des mesures adoptées par le Ministère ont été abordées en détail pendant les audiences. Dans le présent rapport, nous donnons un bref aperçu de ces réalisations et de réalisations connexes. Dans certains cas, le Comité a demandé des renseignements supplémentaires aux audiences, dont on a tenu compte. Le Comité a préparé des recommandations sur certaines questions pour examen par le Ministère.

Mesures correctrices du Ministère

Pendant les audiences, le Ministère a souligné de nombreuses améliorations organisationnelles qu'il a réalisées. Ces modifications visaient essentiellement à corriger les faiblesses du système par les moyens suivants : des améliorations immédiates au service à la clientèle, la pose de jalons pour des modifications importantes à long terme du fonctionnement du Bureau et le lancement d'une série de consultations dans l'ensemble de la province auprès des clients du Bureau pour obtenir leurs commentaires sur de nouvelles méthodes visant à améliorer le système[6]. Au moment des audiences, le Bureau remaniait la trousse d'inscription, qui comprend la première série de documents fournis à de nouveaux clients sur l'information requise[7].

Les initiatives entreprises après la vérification, dont bon nombre font l'objet du présent rapport, couvrent des questions telles que la surveillance du rendement de l'effectif, la numérisation des documents pour répondre à ses besoins opérationnels, la surveillance des politiques et procédures, la formation du personnel pour assurer la cohérence des réponses données et des mesures d'exécution et la poursuite de la collaboration en matière d'exécution avec les agences de recouvrement. Le Vérificateur a relevé des aspects favorables des opérations du Bureau, notamment l'inscription des causes et les mesures de recouvrement, les contrôles comptables appliqués aux sommes reçues et versées et le délai de distribution des pensions alimentaires[8].

Le Ministère décrit la nature et l'envergure des activités du Bureau avec les statistiques actuelles dans des domaines comme le nombre de causes actives, les délais de traitement, les recouvrements, etc.[9] :

- À l'heure actuelle, le Bureau traite plus de 184 000 dossiers actifs en Ontario, dont plus de 12 000 dossiers provenant d'autres provinces ou territoires, et 1 200 à 1 400 nouveaux dossiers chaque mois. Le Bureau a des accords de réciprocité avec plus de 85 gouvernements dans le monde entier.
- En 2002-2003, le Bureau a recouvré des ordonnances alimentaires d'une valeur de 561,1 millions de dollars, dont 95 % ont été traitées dans un délai de 24 à 48 heures.
- Le Bureau répond chaque jour à environ 1 900 appels et la ligne d'information vocale automatisée 24 heures sur 24, sept jours sur sept, répond à 17 000 appels chaque jour de semaine et à 11 000 appels le week-end.

Un agent des services à la clientèle est affecté au bureau de chaque député provincial pour répondre aux demandes de renseignements de la clientèle touchant le Bureau, et ce dernier traite environ 1 300 de ces demandes chaque mois[10].

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Le présent rapport porte sur les constatations de vérification du Vérificateur provincial sur plusieurs questions dans les secteurs de vérification généraux suivants : exécution des ordonnances alimentaires, ressources humaines et mesures du rendement.

2. EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES

Au moment de la vérification, environ un tiers des payeurs satisfaisait pleinement à ses obligations, le deuxième tiers s'y conformait partiellement (la notion de « conformité partielle » étant définie comme s'appliquant à au moins 85 % des obligations mensuelles), tandis que le troisième tiers ne les respectait pas[11].

2.1. Modèle de gestion des cas

Le Bureau suit une politique de « gestion des problèmes ». Selon ce système, n'importe quel agent peut répondre aux questions concernant n'importe quel dossier particulier et accomplir des tâches simples, tandis que celles qui exigent une connaissance approfondie du dossier ainsi qu'un suivi éventuel doivent être accomplies par un agent principal.

Le Vérificateur a exprimé des préoccupations relatives au niveau de responsabilité dans ce système et a recommandé que pour assurer l'efficacité et l'opportunité des mesures de perception, le Bureau passe en revue ses pratiques de gestion des cas et envisage de confier la responsabilité de chaque cas à un agent particulier. En réponse à la vérification, le Bureau a élaboré une proposition en vue de mettre en

œuvre un modèle global de gestion des cas – le modèle de prestation intégrée des services – qui prévoit des équipes intégrées de service à la clientèle. Le Ministère a étudié le modèle proposé et a indiqué en 2003 que la proposition sera présentée au Cabinet dans un proche avenir.

Audiences du Comité

Le Ministère a reconnu que le modèle actuel de prestation des services a limité la possibilité du Bureau de répondre à certaines recommandations de la vérification[12]. La nouvelle technologie permettrait de soutenir la mise en œuvre d'un modèle de gestion des cas[13]. Le Bureau a conclu que le modèle de gestion des cas permettrait aux agents d'exécution de se concentrer sur l'exécution[14]. Ce système serait complété par un petit centre d'appels visant à gérer les demandes de renseignements d'ordre général[15].

Le logiciel du nouveau modèle de gestion des cas, qui doit être acquis dans le cadre d'un processus d'achat en régime de concurrence à deux étapes, a été lancé en février 2004[16]. Une version provisoire de demande de propositions pour la nouvelle technologie a été lancée[17]. Cette démarche a pour objectif de mettre en œuvre un modèle faisant la promotion de la responsabilité et de l'efficacité en surveillant les mesures d'exécution des comptes et en suivant une approche de gestion proactive, plutôt que d'attendre que les clients signalent les problèmes[18].

Néanmoins, l'un ou l'autre modèle pourrait être entravé par l'approche adoptée en matière d'exécution. Par exemple, dans de nombreux cas, le Bureau ne contrôle pas entièrement la cueillette de l'information requise pour inscrire et exécuter les ordonnances alimentaires en temps opportun[19]. Cette situation est attribuable au fait que le Bureau dépend de diverses sources d'information, telles que les tribunaux[20]. Le Ministère a expliqué qu'il consulterait des ministères partenaires pour déterminer quelles bases de données peuvent être partagées[21]. Le Bureau s'est engagé à continuer de collaborer avec des intervenants au moyen d'ateliers et de séances d'information pour les mettre au courant de ses exigences[22].

Recommandation du Comité

Procédures de suivi

Le Comité a conclu que le nouveau modèle de gestion des cas est le principal volet de la promotion de la responsabilité dans le cadre du système d'exécution du Bureau. Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience, il faudrait instaurer des procédures de suivi pour vérifier que les demandes de renseignements des clients et les mesures d'exécution sont correctement gérées par les agents.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **1. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les procédures de suivi adoptées par le Bureau des obligations familiales afin de donner suite aux demandes de renseignements des clients en temps**

opportun et de façon uniforme et de faire en sorte que les agents gèrent correctement les mesures d'exécution en fonction de chaque cas.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.2. Nombre de cas

Le nombre élevé de cas constituait un objet de préoccupation lors de la vérification de 1999, et le nombre moyen de cas par agent a presque doublé depuis. La charge de travail des agents principaux est considérable sans amélioration simultanée des processus opérationnels ou de la technologie informatique. Le Vérificateur a souligné l'importance d'une charge de travail acceptable pour que les agents administrent correctement les dossiers.

Le Vérificateur a recommandé que pour améliorer l'administration des dossiers de manière opportune et efficace, le Bureau établisse des critères et des normes régissant les charges de travail acceptables, afin d'assurer le respect des normes. Dans sa réponse à la vérification, le Ministère a reconnu qu'il doit passer à un système de gestion des cas avec la technologie à l'appui, afin de remplacer le système de gestion des problèmes. Le Bureau attend que le Ministère prenne une décision relative aux options qu'il a proposées. Selon le système proposé de gestion des cas, les agents d'exécution se verraient assigner des dossiers dont ils seraient directement responsables à long terme.

Audiences du Comité

Le Comité a pris note des exigences du nombre actuel de cas et du besoin d'en arriver à une répartition raisonnable de la charge de travail, étant donné qu'il y a de 1 200 à 1 400 nouveaux cas chaque mois. Cette croissance s'ajoute à l'augmentation du nombre de cas, qui s'élève à environ 40 000 depuis 1994[23]. De plus, la province a des accords de réciprocité avec d'autres gouvernements, en vertu desquels près de 13 000 cas relèvent du Bureau. Ces cas comprennent des résidents des autres provinces et de l'étranger[24].

Le Vérificateur a attiré l'attention sur la nécessité d'améliorer l'administration des dossiers par l'établissement de critères et de normes régissant les charges de travail acceptables et la dotation[25]. Le Bureau a approuvé le système de gestion des cas avec technologie à l'appui[26]. Outre le facteur de répartition, le Comité est conscient du fait que l'obligation de rendre compte des cas est nécessaire pour améliorer la prestation des services.

Recommandation du Comité

Gestion des cas

La mise en œuvre du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui est en attente. Dans le cadre de cette initiative, le Bureau doit élaborer des critères et des normes appropriés afin de déterminer les charges de travail acceptables. Le Bureau a indiqué que le système proposé aiderait à réaligner les ressources et à alléger les charges de travail.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **2. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui sur le réalignement des ressources et l'allégement des charges de travail, en indiquant le nombre de dossiers par agent. En outre, ce rapport doit évaluer les répercussions des nouveaux critères et des nouvelles normes du Bureau sur la gestion des charges de travail.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

2.3. Mesures de soutien à l'exécution

À la fin de 2002, environ 136 000 dossiers, soit les trois quarts des dossiers actifs de cas inscrits auprès du Bureau affichaient des arriérés totalisant quelque 1,3 milliard de dollars, soit une hausse de 8 % par rapport à 1999. Bien que l'exécution exige des mesures en temps opportun, après une série d'étapes graduelles, ce protocole a souvent été appliqué de façon peu opportune ou efficace.

Le Vérificateur a recommandé que pour que ses mesures d'exécution soient efficaces et aident à percevoir les arriérés de pensions alimentaires, le Bureau assure une détection plus rapide des arriérés et contacte le payeur en défaut dans les meilleurs délais; respecte le calendrier établi des mesures d'exécution prescrites en temps opportun; veille à ce que le personnel de supervision suive les dossiers, afin d'assurer la conformité aux mesures prescrites et à l'échéancier établi et prenne des mesures correctrices au besoin.

En réponse au rapport de vérification, le Ministère a expliqué que le Bureau des obligations familiales a mis en place des politiques et procédures visant à garantir l'efficacité de ses mesures d'exécution. Il a toutefois du mal à assurer un suivi uniforme et opportun de l'exécution et de la conformité en raison de son modèle actuel de gestion des problèmes et de l'absence d'une technologie appropriée à

l'appui. Le Bureau a mis en œuvre une stratégie afin de renforcer l'exécution rigoureuse; par exemple, les superviseurs suivent les dossiers et prennent les mesures requises pour assurer l'application des mesures d'exécution pertinentes en temps voulu et le Projet élargi de recours aux agences de recouvrement corrige l'ancienneté des arriérés.

Audiences du Comité

Le Comité s'est interrogé sur les innovations visant à améliorer l'exécution et sur la manière dont un nouveau système agira plus rapidement pour contrer le défaut de conformité[27]. Plus précisément, compte tenu des initiatives récentes et de la décision de faire appel à une nouvelle technologie, le Comité s'intéresse aux changements mesurables touchant les personnes demandant une pension alimentaire[28]. Le Ministère a reconnu qu'il reste plusieurs mesures à prendre dans les domaines suivants :

- établissement d'une meilleure relation de travail avec les clients du Bureau (p. ex., par la promotion de l'accessibilité et la réponse aux messages téléphoniques);
- l'amélioration des programmes de diffusion pour informer la clientèle du Bureau au sujet du système;
- la sensibilisation de la clientèle – la magistrature et le barreau – au moyen d'ateliers supplémentaires[29].

Le Comité s'est penché sur diverses facettes du processus d'exécution, y compris la nature de l'exécution. L'approche du Bureau a été décrite comme réactive, car l'intervention est déclenchée par le défaut de paiement[30]. Les mesures passives consistent à utiliser des outils d'exécution pour amener les gens à remplir leurs obligations, par la conclusion d'un calendrier de paiement avec le payeur et, au besoin, par l'application de divers moyens pour assurer le paiement, par exemple une ordonnance de déduction alimentaire[31]. Il existe d'autres options, qui exigeraient des modifications législatives, pour adopter une position plus affirmative. Le Bureau a exploré diverses autres mesures d'exécution[32].

Mesures d'exécution

Le Comité s'est intéressé à l'efficacité du recouvrement en général et à l'application des divers moyens d'exécution dont dispose le Bureau[33]. Les politiques et procédures d'exécution du Bureau ont été entravées par la technologie actuelle[34].

Le Bureau a utilisé diverses mesures, y compris la saisie-arrêt de sommes dues aux payeurs en remboursement de l'impôt sur le revenu, les recouvrements sur les gains de loterie et l'émission d'avis de déduction de pension alimentaire au gouvernement fédéral (p. ex., sur les remboursements de l'impôt sur le revenu). Le Ministère a fourni des renseignements complémentaires sur les mesures d'exécution, notamment diverses statistiques sur la période du 1er avril 2003 au 31 janvier 2004, dont les saisies-arrêts sur comptes bancaires (1 104) et la suspension de permis fédéraux, y compris les passeports (555). La suspension de permis de conduire provinciaux a couvert la période d'avril à décembre 2003

(3 287)[35]. Le Ministère a indiqué que la nouvelle technologie est requise pour produire des statistiques exactes et des rapports de gestion de rendement.

Le Comité s'est préoccupé du degré de progression des recouvrements, particulièrement dans les dossiers où on devait 50 000 $[36]. En novembre 2002, il y avait 1 500 dossiers qui n'étaient pas assignés à un agent des services à la clientèle, pour des dettes d'environ 127 millions de dollars[37].

Au cours des audiences, le Bureau a fourni des renseignements sur un certain nombre d'initiatives visant à améliorer le recouvrement, notamment :

- Obligations des employeurs – Le Ministère informera les employeurs de leurs obligations au moyen de nouveaux renseignements sur le site Internet du Bureau, notamment le rôle et les responsabilités des employeurs dans le versement de pensions alimentaires au nom des employés[38].
- Programme de sensibilisation – Le Bureau prévoit un programme de sensibilisation pour informer les clients des volets du programme et des secteurs posant problème, tel que les raisons des retards de paiement[39].
- Lettres d'avis – Le Bureau enverra des lettres d'avis aux parents dans le cas d'arriérés de pension alimentaire de plus de 60 jours[40]. Dans ces lettres, il demandera les paiements dans un délai de 15 jours, à défaut de quoi le dossier sera signalé à l'agence d'évaluation du crédit[41]. Par conséquent, aucune personne sera signalée à une agence d'évaluation du crédit sans préavis.
- Agents des services à la clientèle et stratégie d'exécution – En 2001, on utilisait les lettres aux payeurs en défaut ayant des arriérés, un rapport mensuel énumérant les comptes en souffrance et une équipe spéciale d'exécution constituée d'agents des services à la clientèle afin d'effectuer l'exécution. Par ailleurs, le Bureau a lancé une stratégie d'exécution rigoureuse, selon laquelle les arriérés de plus de 50 000 $ sont assignés à un agent des services à la clientèle en particulier et surveillés jusqu'à ce que le dossier soit en conformité.
- Service de repérage – Le Service est axé sur le repérage des parents en défaut au moyen de la correspondance renvoyée[42]. Par ailleurs, la nouvelle « initiative de repérage » aidera le Bureau à assurer le suivi des coordonnées périmées des clients[43]. Ce service dépend de l'accent aux bases de données de l'ensemble de la province, par exemple les données du ministère des Transports[44]. Des négociations sont en cours avec des ministères partenaires pour élargir l'accès du Bureau à un plus grand nombre de bases de données avec des adresses afin de retrouver des personnes[45]. Le Service effectuera une recherche approfondie sur 2 500 articles de correspondance retournés chaque mois[46].

Dossiers virtuels

Le Comité soutient un « système intégré de gestion de l'information » ou des dossiers virtuels avec diverses caractéristiques comprenant la gestion de documents et une fonction de vérification assortie de liens avec d'autres bases de

données afin de faciliter le repérage et l'entreposage. Un système électronique de classement « virtuel » fournirait au personnel des renseignements partagés sur chaque dossier en temps opportun dans un format de gestion des cas. Selon le Ministère, le nouveau système permettra un style de gestion proactive qui améliorera la responsabilité.

Arrangements d'accommodement

Le Comité a observé que des arrangements financiers et les situations personnelles peuvent donner lieu à un accommodement entre conjoints séparés. Il est possible qu'un certain pourcentage des dossiers ait fait l'objet d'un accommodement ou d'un accord entre les anciens conjoints. Dans pareil cas, il se peut que certains paiements n'aient pas à être payés par l'entremise du Bureau en raison de règlements financiers. Dans d'autres cas, il peut être impossible pour certains personnes d'effectuer des paiements en raison de problèmes d'emploi, et ils ne sont peut-être pas retournés devant les tribunaux pour rajuster les modalités de l'ordonnance[47].

En bref, dans un cas d'un accommodement, de tels paiements peuvent couvrir des circonstances liées au montant et à ses modalités de paiement (un cadeau ou un paiement en espèces) ou d'autres arrangements en lieu de paiement qui ne sont pas inscrits dans le système du Bureau des obligations familiales[48].

Recommandations du Comité

Stratégie d'exécution

Dans le rapport de vérification, on mettait l'accent sur des mesures d'exécution en temps opportun, plus précisément l'application d'un calendrier pour les mesures d'exécution prescrites. Pendant les audiences, le Ministère a mentionné un certain nombre de mesures prises pour améliorer la conformité et a traité de l'élaboration d'une stratégie pour améliorer l'exécution.

Le problème sous-jacent d'exécution dans ces audiences concerne le système actuel de gestion et l'absence d'une technologie appropriée à l'appui, ce qui a nui aux efforts du Bureau. En outre, le Ministère reconnaît que d'autres domaines doivent faire l'objet d'attention, nommément l'amélioration des relations avec la clientèle, l'amélioration de la sensibilisation de la clientèle du Bureau au sujet du système et la sensibilisation des clients, de la magistrature et du barreau[49].

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **3. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des finances publiques sur les répercussions de la stratégie d'exécution du Bureau des obligations familiales. Le Comité encourage fortement le Bureau à poursuivre de façon rigoureuse l'exécution dans le cadre d'un régime proactif au moyen d'un système intégré de gestion de l'information.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de**

120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.4. Service à la clientèle – Centre d'appels

Le Bureau exploite un centre d'appels sans frais qui constitue le principal moyen de communication des clients avec le Bureau, outre la correspondance écrite. Le Vérificateur a recommandé au Bureau d'examiner les activités de son centre d'appels et de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les appels sont traités dans un délai raisonnable.

Dans sa réponse au rapport de vérification, le Bureau a reconnu les problèmes qui touchent le fonctionnement du centre d'appels. Ces problèmes s'expliquent notamment par l'accroissement de la charge de travail, le besoin d'un nouveau modèle de prestation des services avec technologie à l'appui et la nécessité de fournir aux clients un accès direct à des agents affectés à leur dossier.

Audiences du comité

Modifications du système et plans

Le Comité a exprimé des préoccupations au sujet du nombre d'appels téléphoniques bloqués, particulièrement le pourcentage de l'extérieur de l'agglomération de Toronto. Le Bureau a expliqué que cette situation est attribuable au fait qu'il y a plus d'appels que le nombre auquel peut répondre le personnel et que la majorité de tous les appels provient de l'agglomération de Toronto[50]. L'amélioration de l'accessibilité est une priorité du Ministère, et le Bureau a adopté pour améliorer le service des initiatives qui dépendent des mises à niveau technologiques[51]. Le Ministère a fourni des renseignements supplémentaires en indiquant qu'il a étudié la possibilité d'accroître le nombre actuel de lignes accordées au centre d'appels, mais que la réduction des délais dépend de l'accroissement du personnel pour répondre aux appels[52]. Les clients sont encouragés à utiliser le système téléphonique automatisé[53]. Par ailleurs, le Ministère n'envisage pas un modèle de service décentralisé, bien qu'il puisse envisager des programmes de sensibilisation pour améliorer les relations avec sa clientèle.

Nouveau service à la clientèle

On a embauché un coordonnateur du centre d'appels afin d'améliorer l'accessibilité. Environ 1 600 appels sont déviés du centre d'appels au nouveau module de service à la clientèle[54]. Cette mesure a pour objectif de libérer des ressources humaines pour mettre l'accent sur l'exécution des ordonnances et des pensions alimentaires, afin de permettre au bureau d'exécution de répondre à jusqu'à 1 600 appels supplémentaires par jour[55]. Ce module spécialisé de service à la clientèle composé de 26 personnes soulage le personnel d'exécution des appels administratifs de routine tels que ceux concernant des changements d'adresse[56]. En plus de l'embauche du coordonnateur du centre d'appels, le Bureau a un processus de surveillance des appels et un module spécialisé de service à la clientèle et offre des ateliers de suivi et d'encadrement.

Chaque jour, 17 000 appels sont faits à la ligne vocale automatisée afin de vérifier l'état d'un dossier. Le centre d'appels reçoit 1 900 appels par jour de personnes qui veulent parler à un employé pour discuter de renseignements tel qu'un changement d'adresse, une poursuite en justice, etc.[57]. Un centre d'appels plus petit fait partie des projets à long terme[58].

Enfin, un rapport mensuel, qui doit être combiné avec de fréquentes réunions sur le rendement, renfermera un examen des plaintes reçues et du système de repérage. La proposition de modèle intégré de prestation des services comprend l'assignation de chaque dossier à un employé en particulier avec le soutien d'équipes intégrées offrant des services à la clientèle[59].

Recommandations du Comité

Fonctions des services à la clientèle

Des améliorations ont été apportées à la fonction des services à la clientèle grâce au nouveau module de service à la clientèle et au centre d'appels. Le Comité reconnaît que ces mesures sont importantes pour l'amélioration de l'accessibilité globale; on est toutefois relevé que d'autres améliorations dépendent des améliorations proposées à la technologie. Le Ministère a fourni des renseignements supplémentaires indiquant que la solution se trouve dans un nouveau modèle de réponse, qui exigerait des modifications à la loi et à la politique.

Comme les mises à jour technologiques ne seront pas disponibles dans un avenir immédiat, il faudra évaluer le service à la clientèle de façon continue afin de déterminer s'il faut effectuer d'autres ajustements provisoires des niveaux de service.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

4. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit évaluer sa fonction de service à la clientèle de façon régulière pour déterminer les lacunes et pour mettre en œuvre des mesures correctrices en attendant la mise en œuvre du modèle amélioré de prestation des services et de la technologie à l'appui. Il faudrait affecter des ressources humaines pour gérer efficacement le centre d'appels et pour mesurer ses répercussions en effectuant le suivi des appels téléphoniques et en élaborant des données de base sur le fonctionnement global du centre. Le Bureau des obligations familiales doit faire rapport au ministère des Services sociaux et communautaires sur ses constatations tirées de ces examens réguliers et sur les mesures correctrices.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.5. Solutions de rechange au centre d'appels

Les clients du Bureau peuvent accéder à des renseignements limités sur leur compte au moyen du système téléphonique automatisé ou ils peuvent obtenir des renseignements généraux sur le programme et télécharger diverses formules du programme sur le site Internet du Bureau. La ligne téléphonique automatisée et le site Internet sont d'utilité limitée, parce qu'ils ne sont pas interactifs et que les clients ne peuvent pas signaler de modifications aux renseignements concernant leur dossier.

Le Vérificateur a recommandé que pour aider à réduire le nombre de demandes de renseignements et de services adressées à son centre d'appels, le Bureau envisage d'élargir l'accès aux renseignements détaillés sur les comptes ainsi que l'éventail de services offerts par l'entremise de la ligne téléphonique automatisée et du site Internet. Au moment de la vérification, le Ministère a expliqué que le Bureau fournirait plus de renseignements au moyen d'une ligne d'information vocale automatisée protégée.

Audiences du Comité

Système de numéro d'identification personnel

Au moment des audiences, le Bureau était en voie de mettre en œuvre une fonction de numéro d'identification personnel (NIP) dans son système avec un accès protégé aux clients qui utilisent la ligne d'information vocale automatisée[60]. Cette fonction permettra aux clients d'accéder à une gamme étendue de renseignements sur leur compte à partir du système téléphonique automatisé de réponse vocale[61]. Le Ministère a lancé la phase un de ce projet le 31 mars 2004 avec un accès sécurisé à des renseignements étendus propres à chaque dossier[62]. Un client peut maintenant se mettre en ligne et déposer une plainte, ce qui atténuera la pression sur le centre d'appels[63].

Contact par ligne directe

Dans l'avenir, le Bureau mettra l'accent sur le payeur et l'agent d'exécution grâce à un contact par ligne directe[64]. Le Ministère a ainsi résumé les innovations [65] :

- des équipes composées d'agents d'exécution et de commis des services à la clientèle ayant accès à des ressources financières et juridiques et une reconfiguration de neuf à 14 équipes ainsi que des modifications aux ensembles de compétences;
- des améliorations au secteur de la réception du courrier et de la documentation par une rationalisation avec l'accent sur l'équipe (p. ex., une meilleure technologie telle que des imprimantes et des télécopieurs pour chaque équipe afin d'assurer l'accessibilité);
- le nouveau système et la technologie offriront les caractéristiques essentielles (p. ex., les systèmes de rappel);
- un petit centre d'appels sera conservé pour les demandes de renseignements généraux.

Pour sa part, le bénéficiaire aura accès au petit centre d'appels, qui fera partie du système d'équipes, afin que le personnel ne travaille pas de façon isolée, ce qui a été le cas[66].

Le Comité s'est interrogé sur les circonstances qui ont empêché un programme de sensibilisation amélioré. Le Ministère a expliqué que les ressources limitées ont constitué un facteur, bien qu'il y ait eu un projet fructueux à Thunder Bay[67].

2.6. Système informatique du Bureau (modèle de gestion des cas)

Le Bureau des obligations familiales a indiqué au moment de la vérification qu'il devait remplacer son système informatique par un nouveau modèle de prestation des services soutenu par une nouvelle technologie. Il a mené un examen de planification des activités et une étude de faisabilité des besoins en systèmes pour un nouveau modèle de gestion. Le Vérificateur avait demandé que le processus de mise en œuvre d'un nouveau système soit accéléré. Au moment de la vérification, la présentation était à l'étude pour approbation et financement.

Audiences du Comité

Nouveau modèle de prestation des services

Depuis 1996, le Bureau fonctionne au moyen d'un système de gestion des problèmes. Le nouveau modèle sera basé sur une approche de gestion des cas[68]. Le réaménagement de l'organigramme du Bureau aura des répercussions à la fois sur la technologie et sur la gestion[69]. Le Ministère est d'avis que le nouveau système améliorera le taux de conformité compte tenu de la plus grande connaissance que le personnel aura de chacun des dossiers[70].

Le Cabinet a approuvé la décision de mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation des services en décembre 2003[71]. Le Conseil de gestion a approuvé l'achat d'une solution logicielle de préférence à la constitution d'un nouveau système ou à l'amélioration du système existant[72].

Demandes de propositions

Le Comité s'est penché sur le processus de demande de propositions lors des audiences de février et de nouveau à la séance à huis clos qui a eu lieu en avril 2004. Le Comité a résumé le commentaire du Ministère au sujet de ce processus afin d'éclairer les étapes à suivre à partir de l'étape précédant la demande de propositions jusqu'à la mise en œuvre inclusivement.

Le Ministère utilise une procédure préliminaire à la demande de propositions. Ce processus permet au Ministère de comprendre dans quelle mesure il y a des fournisseurs intéressés et lui fournit de la rétroaction des fournisseurs éventuels[73].

Pour prendre une décision, le Ministère considérera diverses options, notamment l'achat d'un modèle existant, la construction d'une nouvelle version ou l'amélioration du modèle existant. Selon le Ministère, il existe en Amérique du

Nord plusieurs modèles qui méritent d'être étudiés; toutefois, le fournisseur devra répondre à des exigences particulières du Bureau, qui n'existent pas toujours chez les autres gouvernements. L'étape officielle de la demande de propositions fera en sorte que toutes les exigences seront entièrement documentées[74].

La durée de la phase I – demande de propositions préliminaire est de quatre semaines, suivie par un rapport sur les résultats du processus de demande de propositions préliminaire, tandis que la durée de la phase 2 – demande de propositions finale est de 12 semaines[75]. La proposition doit être transmise au Conseil de gestion entre les phases 1 et 2[76]. Après l'étape de la demande de propositions, il y a la sélection d'un fournisseur et l'étude d'un prototype, les essais pendant que l'application est en cours d'élaboration et la définition de stratégies et, enfin, l'essai du nouveau système d'imagerie documentaire[77].

On prévoit qu'il pourrait falloir environ deux ans pour lancer un nouveau système informatique, avec un coût de l'ordre de 10 à 40 millions de dollars[78]. La demande de propositions préliminaire s'est terminée en février 2004 et la demande de propositions doit débuter en août 2004 et se terminer en octobre 2004 avec les négociations finales et la signature du contrat. La durée de mise en œuvre est de 18 à 24 mois (2006) pour le modèle opérationnel et la technologie. La conversion des données prendra de 12 à 14 mois.

Le Ministère a embauché un commissaire à l'équité pour le processus d'acquisition afin d'assurer une approche ouverte et transparente dans le contexte des directives et lignes directrices du Conseil de gestion. On prévoit également que le personnel de vérification interne du Ministère participera au processus[79].

Consultation des fournisseurs

L'étape préliminaire suppose un processus de consultation des fournisseurs pour déterminer les entreprises et prendre connaissance de leurs qualifications. Le Comité a insisté sur l'importance d'élaborer une analyse de rentabilisation solide avec une vision d'ensemble définie ainsi que des objectifs et des exigences opérationnelles. Par ailleurs, le Comité a souligné l'importance d'un personnel en nombre suffisant pour offrir des services individuels de concert avec l'accent actuel mis sur les solutions technologiques. Le Comité a reçu l'assurance que le Bureau s'est occupé de la planification des activités et des exigences de la politique dès la première étape.

Le Ministère a reçu une réponse favorable de fournisseurs éventuels faisant partie de la liste de la demande de propositions préliminaire. Le Bureau a élaboré environ 800 critères de modèle opérationnel dans la demande de propositions, dont 95 % dans les domaines de la gestion des cas et de la technologie à l'appui. Le Ministère s'attend à une concordance de 70 % à 80 % entre ses critères et la technologie sélectionnée.

Le Conseil de gestion a donné ordre au Ministère de réviser l'étape préliminaire afin d'obtenir des renseignements additionnels des fournisseurs. Cette démarche visait à assurer la diligence et la conformité aux procédures dans un processus

ouvert et juste. Le Ministère doit faire rapport au Conseil de gestion avant de donner suite à la demande de propositions.

Rendement des investissements (2004-2009)

Le Comité s'est interrogé au sujet du rendement des investissements et du délai[80]. Le Ministère a indiqué que ce projet est perçu très favorablement avec un rendement élevé des investissements[81]. On peut s'attendre à d'importantes économies grâce à l'adoption de la nouvelle technologie, avec un rendement des investissements à compter de 2006-20007, un an après la mise en oeuvre[82]. En supposant une période de mise en œuvre de 2004 à 2006, la période de récupération commence en 2006-2007 et on prévoit que les avantages commenceront à se réaliser à ce moment, avec une récupération intégrale trois années plus tard, soit en 2008-2009[83]. Le Ministère a décrit ainsi les avantages financiers prévus :

> Les 210 millions de dollars dus au gouvernement représentent un coût cumulatif … nous pouvons constater une augmentation de 20 % des recouvrements par le gouvernement. L'an dernier, nous avons recueilli environ 34 millions de dollars pour le gouvernement. Nous savons que nous pouvons probablement accroître ce montant de six à huit millions de dollars chaque année. Nous avions des équipes qui s'occupaient en particulier de recouvrer l'argent pour le gouvernement et l'aide sociale, mais parce que nous sommes un peu à la limite, nous avons dû nous éloigner de cette façon de faire. Nous savons donc que nous ne recueillons pas autant d'argent que nous le pourrions ou le devrions; nous espérons que le modèle nous permettra de le faire.
> [Traduction]

Recherche auprès d'autres gouvernements et options de partenariat

Le Comité s'est interrogé sur l'élaboration du logiciel en partenariat avec d'autres gouvernements, sur l'amélioration des échanges de données, sur les options de coûts partagés et sur les solutions automatisées utilisées par les autres gouvernements[84]. L'approche privilégiée par le Ministère consiste à examiner les systèmes ayant une technologie éprouvée[85]. La plupart des programmes d'exécution emploient une variante du mode de gestion des cas et profitent du partage de l'information dans leurs systèmes[86]. La position du Bureau en matière de partenariat n'est pas encore déterminée, car elle dépendra du fournisseur sélectionné et du système proposé, ainsi que du degré de similarité avec les autres gouvernements[87]. Le Comité a noté qu'il y a des gouvernements qui valent la peine d'être étudiés, tel que le modèle de la Colombie-Britannique[88].

Étude de faisabilité de la Colombie-Britannique

En 2001, le Ministère a retenu les services de Themis Program Management and Consulting Ltd. pour réaliser une étude (le rapport de l'étude de faisabilité du Bureau des obligations familiales 2001) sur les besoins informatiques du Bureau et les modèles d'exécution dans les autres provinces[89]. Le Ministère voulait déterminer les solutions compatibles de logiciels et de technologies et les solutions de modèle opérationnel chez les autres gouvernements qui pouvaient répondre aux besoins opérationnels de l'Ontario[90]. Le Ministère a fait observer que la Colombie-Britannique est considérée comme un chef de file en matière d'exécution au Canada[91].

> L'étude de faisabilité que nous avons faite était par rapport au modèle de la Colombie-Britannique. Nous [le Ministère] examinons le modèle de la Colombie-Britannique, tant au point de vue de la structure que de la technologie, afin de déterminer si ce type de solution, ce type de modèle pouvait répondre à nos besoins opérationnels (de l'Ontario).
>
> On nous a dit qu'il répondait à 80 % de nos exigences et exigerait une modification de 20 %[92].
> [Traduction]

Le modèle de la Colombie-Britannique, qui utilise la méthode de la gestion des cas, existe depuis 15 ans. Selon le Ministère, il existe deux considérations principales au sujet de l'adoption du modèle de la Colombie-Britannique. Évidemment, le contexte de l'Ontario est différent de celui de la Colombie-Britannique, et le système de cette dernière a été élaboré pour s'articuler sur les systèmes provinciaux particuliers et leur architecture informatique. Par ailleurs, le Conseil de gestion exige du Ministère qu'il utilise un système de demande de propositions plutôt qu'une source unique d'approvisionnement[93]. Le Comité a relevé les problèmes connexes suivants :

- l'extensibilité – c'est-à-dire si le logiciel existant peut être converti de la population de la Colombie-Britannique à celle de l'Ontario;
- la technologie – c'est-à-dire la compatibilité de la plate-forme et du logiciel de la Colombie-Britannique avec ceux de l'Ontario;
- le ministère et la loi – c'est-à-dire la compatibilité avec les aspects propres aux services sociaux de l'Ontario et aux lois pertinentes[94].

En Ontario, le taux de conformité de 65 % représente la conformité entière et partielle[95]. La Colombie-Britannique, dont le modèle est décrit comme exemplaire, a une conformité totale de 40 % et une conformité partielle de 52 %, pour un total de conformité de 92 %[96].

Situation actuelle

Cette étude de faisabilité a été la seule étude menée par la province, bien que le Ministère se fie à l'expérience d'autres provinces[97]. Pour ce qui est de collaborer avec d'autres provinces et territoires semblables, le Ministère emprunte cette avenue par divers moyens :

- l'élaboration de stratégies nationales (p. ex., comité de travail sur la technologie) dans le cadre d'une initiative fédérale-provinciale-territoriale;
- un comité de travail qui souligne l'importance des plates-formes communes, étant donné les relations de travail entre les diverses provinces et les divers territoires (p. ex., le transfert électronique de fonds)[98].

Par ailleurs, le Ministère a défini ses exigences opérationnelles, par exemple l'élaboration des processus opérationnels et les besoins en dotation[99].

Options de participation et de retrait

L'Ontario assure le suivi des personnes qui ont choisi de se retirer du programme, mais pas de celles qui ont choisi de participer de nouveau au programme. Selon le Ministère, environ les deux tiers reviennent au programme[100]. En décembre 2003, le nombre total de personnes qui s'était retiré du programme était de 38 872[101].

La plupart des programmes au Canada et aux États-Unis sont obligatoires ou universels. Selon le Ministère, chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients :

> Le programme volontaire de participation donne aux gens le choix. Il leur dit : « Souhaitez-vous participer à ce programme? » Mais c'est tout ce qu'il fait. Tout le reste est pareil, mais vous avez ce choix. Nous [le Ministère] avons un programme obligatoire où les gens peuvent convenir de quitter le programme s'ils le souhaitent. Je pense que l'expérience de certains autres programmes, ce qui est la raison pour laquelle nous avons abandonné l'option de la participation volontaire, c'est que parfois les personnes les plus vulnérables ne sont pas au courant du programme et ne profitent donc pas d'un programme d'exécution… Un programme volontaire fait en sorte qu'il vous incombe de participer au programme[102].
> [Traduction]

On craignait que l'approche du Bureau puisse donner lieu à l'ouverture inutile de dossiers et, par conséquent, à de nombreux dossiers inactifs dans le système. Le Comité a examiné divers arguments sur les mérites de la participation volontaire ou obligatoire :

- Cas les plus complexes et faible taux de conformité – Un modèle de participation volontaire peut faire en sorte que le système n'ait que les cas les plus complexes, étant donné que lorsqu'un cas est reçu, il pourrait avoir d'importants arriérés, après l'échec d'un accord. Cette situation pourrait contribuer à un faible taux de conformité[103].
- Évitement du système – Si le Bureau a de bons antécédents de conformité dans un « système de participation volontaire », cela aurait des répercussions favorables sur la société. Par conséquent, la présence même du Bureau a des effets favorables sur la conformité[104].
- Réduction du nombre de cas – Le mécanisme d'option de participation pourrait faire économiser des ressources grâce à une réduction du nombre de cas[105]. Le Comité s'est penché sur l'argument selon lequel il n'est peut-être pas nécessaire de conserver les dossiers conformes dans un système obligatoire, car ces dossiers alourdissent le système. Il a été suggéré au Comité que le Bureau pourrait éliminer les cas superflus et s'occuper seulement de ceux qui ont vraiment besoin de l'aide du Bureau[106]. Le Ministère a expliqué que parce que ces cas sont entièrement conformes, on y consacre peu de temps. Cependant, certains peuvent vouloir demeurer dans le programme pour la sécurité qu'il offre à long terme, tandis que d'autres peuvent exercer l'option de retrait[107].
- Groupes les plus désavantagés – Le Ministère a expliqué que l'approche obligatoire présente un avantage pour les groupes les plus désavantagés tout en offrant une possibilité de retrait[108]. Une position proposée consistait à limiter le système aux personnes qui en ont un besoin défini et dans les cas où l'aide a été demandée mais n'a pas été reçue[109]. En réponse, le Ministère a souligné que le taux de conformité est en moyenne d'environ 32 %, mais que ce n'est pas un nombre statique, étant donné que certaines personnes sont parfois conformes et parfois non conformes selon le moment[110].

Observations et conclusions du Comité

Le Comité a conclu que certaines questions devraient être explorées dans le cadre du processus de demande de propositions pour faire en sorte que le produit final réponde aux préoccupations mentionnées par le Vérificateur provincial dans les rapports de vérification de 2003 et antérieurs. Le Comité a exprimé des préoccupations dans plusieurs domaines, notamment :

- Surveillance technique – Le Comité a conclu que la surveillance est essentielle dans l'examen et l'achat de systèmes technologiques, étant donné qu'un fort pourcentage de telles acquisitions sont touchées par des problèmes. Le Comité est d'avis qu'il faut faire tous les efforts pour assurer une probabilité élevée de réussite de la mise en place, y compris une équipe de fort calibre pour scruter tous les aspects du projet à partir de l'étape de la demande de propositions. Il faut que le Conseil de gestion scrute minutieusement l'accord, ainsi que d'autres spécialistes du domaine des TI, afin d'assurer une transparence complète et un processus d'examen exhaustif, suivis par les évaluations régulières avant et après la mise en œuvre. Le Ministère a expliqué qu'une équipe d'évaluation des demandes de proposition comprendra

des employés des TI du Bureau et des employés du Groupement ITI pour les services à la personne[111]. De plus, le personnel opérationnel et informatique du Bureau participera à l'évaluation, et le commissaire à l'équité contribuera à faciliter le processus. Par ailleurs, le personnel juridique du Bureau jouera un rôle de surveillance[112].

- Durée de la demande de propositions – Le Comité a exprimé des préoccupations au sujet de la longue durée de deux ans avant que le nouveau modèle de gestion des cas soit opérationnel[113].
- Partage des coûts et intégration des systèmes – Le Comité a relevé les mérites de l'intégration des systèmes avec d'autres gouvernements en intégrant des caractéristiques comme les meilleures pratiques et le partage des coûts[114].
- Sélection du modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui – Le Comité est d'avis que la sélection d'un nouveau modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui représente un engagement important de ressources du Ministère et qu'il faut faire tous les efforts possibles pour assurer la compatibilité du nouveau système à long terme. Par exemple, certains membres se sont dit d'avis que le Bureau doit réévaluer son mandat pour déterminer s'il met l'accent sur les membres de la société qui ont besoin de ce service. Par exemple, il peut falloir approfondir les mérites de la disposition de participation ou de retrait, compte tenu des modifications prévues dans le nouveau modèle de prestation des services.

Recommandations du Comité

Coût et avantages

Dans le cadre de la discussion sur le rendement des investissements, le Comité a relevé que la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des cas entraînera des coûts accrus[115]. Par ailleurs, le Ministère prévoit des paiements accrus et éventuellement des économies accrues grâce au programme d'aide sociale[116]. Le Comité a noté que le Ministère suivrait ces coûts et avantages et a souligné le besoin de se pencher sur les améliorations du coût global de prestation de ces services.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

5. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les coûts et avantages accrus attribués au nouveau modèle de prestation des services du Bureau et à la technologie à l'appui lorsqu'ils seront mis en œuvre.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

Demande de renseignements après la demande de propositions

Le Comité a souligné qu'avec 400 employés et un budget de 30 millions de dollars, les recouvrements annuels représentent environ 560 millions de dollars par année[117]. Le Comité était intéressé par les répercussions des améliorations proposées au système, par exemple, par rapport aux frais de recouvrement à l'avenir[118].

Le Ministère a indiqué qu'il préférerait fournir ses renseignements après la demande de propositions, alors qu'il aura une meilleure idée des coûts[119]. En outre, le Ministère a indiqué qu'il pourrait alors fournir les mesures des résultats connexes afin de déterminer s'il a atteint ses objectifs dans ce domaine[120].

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **6. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du nouveau système informatique. Plus précisément, le Comité est intéressé aux améliorations qualitatives et quantitatives apportées au système et à la prestation du programme, par exemple dans le domaine des recouvrements. Ce rapport doit comprendre des renseignements sur les critères respectés dans le nouveau système, les coûts du projet, les calendriers de mise en œuvre et une explication des mesures des résultats ou des indicateurs de rendement du Ministère.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

3. RESSOURCES HUMAINES

Au cours des audiences, la disponibilité de ressources adéquates pour remplir le mandat du Bureau a constitué une question centrale. La disponibilité du personnel nécessaire a constitué une partie importante de cette discussion, étant donné que la dotation a des répercussions directes sur le fonctionnement général du Bureau et sur la prestation des programmes. Par conséquent, le Comité a décidé de traiter la question du personnel dans un point distinct du présent rapport.

Audiences du Comité

Le Ministère a indiqué qu'il réaligne les processus opérationnels en modifiant la structure de ses équipes[121]. Par exemple, le Bureau réaménage les descriptions de travail, ce qui suppose de discuter des niveaux de dotation et d'options connexes[122]. Le Ministère a confirmé que depuis 1994, le Bureau a environ 40 employés de moins qui travaillent sur les dossiers ou agissent à titre

d'agents de dossier, ce qui comprend des responsabilités connexes telles que l'exécution[123].

Le Comité a pris note de cette réduction de l'effectif et du fait qu'il y a 40 000 dossiers de plus[124]. Tel que nous le mentionnons dans le présent rapport, le nombre moyen de dossiers et de cas à traiter par les agents principaux s'est situé entre 600 et plus de 1 300, pour une moyenne de 890 dossiers par personne. La charge de travail ou le ratio du nombre optimal de dossiers varie à l'intérieur de la province, mais la moyenne s'établit entre 700 et 900[125]. En réaction à cette situation, les rajustements de l'effectif signifient que lorsqu'un client appelle aujourd'hui, il a l'option de fournir des renseignements au module de service à la clientèle, qui est plus accessible et se charge d'une partie des appels fait au centre d'appels[126]. Le Bureau a effectué les rajustements suivants à l'effectif[127] :

- un nouveau module de service à la clientèle avec 15 employés traitant les demandes de renseignements les plus générales;
- 16 employés dans le module de service à la clientèle;
- cinq employés affectés à l'initiative de repérage qui s'occupent du courrier retourné;
- cinq employés communiquant avec les gens lorsque leur ordonnance est inscrite auprès du Bureau[128].

Planification du personnel

Le Comité a laissé entendre que si des employés supplémentaires ne sont pas embauchés, la prestation de services pourrait être compromise[129]. Le Ministère a indiqué au moment de l'audience qu'il était en voie de préparer son budget annuel pour 2004-2005 et qu'il envisageait diverses options, y compris la dotation[130]. Le Ministère a besoin du niveau adéquat de dotation pour mieux assumer ses responsabilités d'exécution à long terme et pour résoudre les problèmes en cours avant le lancement d'un nouveau système. Le Bureau des obligations familiales a reçu l'approbation pour 52 nouveaux employés, 26 au cours du dernier exercice et le reste dans l'exercice prochain. Le Bureau a indiqué qu'il doit examiner toutes les options avant de pouvoir déterminer avec certitude ses besoins futurs[131]. Le Comité a souligné la nécessité d'évaluer les répercussions du nouvel effectif et a aussi exprimé ses préoccupations dans le cas où la dotation actuelle ne réaliserait pas.

Le Ministère prévoit présenter pour étude des options sur le financement des programmes pour les deux prochaines années[132]. Le Ministère prévoit avoir une idée du budget au début du printemps 2004 pour ces dépenses[133]. Le Comité s'est interrogé sur les options budgétaires et s'est demandé si on envisageait une augmentation du nombre d'agents, ce à quoi le sous-ministre a répondu par l'affirmative[134].

Recommandation du Comité

Planification de l'effectif en personnel

Le Comité a remarqué les fluctuations du niveau de l'effectif et du nombre de dossiers. Bien que le Ministère ait récemment pris des mesures pour relever le niveau de l'effectif, le Comité a conclu que le Ministère aura besoin d'un examen complet de son effectif en personnel afin d'offrir le soutien nécessaire pour les changements prévus dans la prestation du programme avec la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, étant donné que le nombre de dossiers n'est pas statique, il sera nécessaire d'examiner régulièrement l'effectif à mesure que les exigences du système continueront à fluctuer[135].

Lors des audiences d'avril 2004, le Comité a souligné l'importance d'évaluer les niveaux de dotation pendant la période intermédiaire de 2004 à 2006 pour déterminer l'efficacité des opérations courantes. Le Ministère a reconnu le besoin de ressources, mais n'a pas pu donner plus de détails immédiatement avant le budget provincial de 2004.

Cette recommandation a été faite en sachant que le Ministère s'était engagé à réaliser un examen de la dotation avant d'être en situation de définir les besoins futurs du Bureau des obligations familiales[136]. Le Comité a conclu qu'il faut surveiller l'effectif du Bureau pour déceler les points faibles et s'assurer que les ressources suffisantes sont disponibles entre-temps, en attendant l'examen par le Ministère.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **7. Le Comité permanent des comptes publics doit soutenir l'engagement du ministère des Services sociaux et communautaires de réaliser une étude sur les besoins futurs en dotation. Entre-temps, le Bureau des obligations familiales doit surveiller son effectif pour s'assurer qu'il ne manque pas de personnel. Le rapport sur l'examen du personnel doit couvrir des questions telles que les conséquences de la dotation prévues au Bureau des obligations familiales découlant de la mise en œuvre du modèle proposé de prestation des services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, le Ministère doit évaluer les répercussions des 26 nouveaux employés.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

4. MESURE DU RENDEMENT

4.1. Rapports sur l'efficacité du programme

Le Bureau des obligations familiales a pour mandat d'assurer le respect des obligations familiales inscrites et de prendre les mesures d'exécution requises tout en traitant les payeurs et les bénéficiaires de façon équitable. Le Bureau prépare des rapports mensuels et trimestriels de gestion interne ainsi qu'un rapport trimestriel soumis au Secrétariat du Conseil de gestion. Les renseignements statistiques recueillis donnent une idée générale du type et du volume de l'activité réalisée par le Bureau. Ils ne traitent pas de l'efficacité globale ni des points à améliorer. La seule mesure de rendement divulguée est le nombre de comptes en conformité totale ou partielle avec les obligations familiales.

Le Vérificateur a recommandé que pour être en mesure de déterminer l'efficacité de l'exécution des obligations et de cerner les points à améliorer, le Bureau mesure et déclare d'autres indicateurs de résultat, notamment : le nombre de dossiers affichant d'importants arriérés qui ne sont pas confiés à un agent et ne font donc pas l'objet de mesures d'exécution actives; l'opportunité des mesures d'exécution prises à l'égard des comptes assignés; le nombre d'appels au centre d'appels qui ont été bloqués et auxquels on n'a donc pas répondu; l'ancienneté des arriérés ainsi qu'une évaluation de leur recouvrabilité; la nature et le nombre des plaintes reçues.

En réponse au rapport de vérification, le Ministère a indiqué que le Bureau des obligations familiales souscrit à la recommandation, mais sa capacité à régler ces problèmes est limitée par le système et la technologie actuellement en place. Le nouveau système est nécessaire pour produire des rapports de gestion permettant d'assurer un suivi opportun.

Le Bureau a indiqué qu'en collaboration avec d'autres gouvernements, il a élaboré un document de politiques et objectifs opérationnels afin de normaliser les processus de communication et les principes de collaboration entre les gouvernements en ce qui concerne les lignes directrices et les mesures d'exécution. En 2003, ces gouvernements ont établi des données de base afin de cerner des mesures de rendement et d'élaborer des normes et des lignes directrices.

Audiences du Comité

Mesures externes et internes

Tel que mentionné, la seule mesure de rendement déclarée est le nombre de comptes en conformité totale ou partielle avec les obligations familiales. Dans le passé, le Bureau a recueilli des statistiques supplémentaires sur d'autres mesures, mais elles n'étaient plus demandées[137]. Par ailleurs, le Bureau a expliqué qu'il avait d'autres mesures de rendement publiques, mais que sa capacité à atteindre les objectifs de ces mesures était faible[138]. En outre, les employés du Bureau doivent atteindre des objectifs de rendement internes en matière de nombre de mesures d'exécution et de réponses à des appels, par exemple.

Mesures dans le nouveau système

Le Ministère a confirmé que le nouveau système du Bureau permettra d'identifier tous les dossiers, de produire des rapports d'état sur les paiements, de suivre les mesures prises par le Bureau, etc.[139]. Dans le cadre de cette nouvelle technologie, le Bureau pourra examiner l'ensemble de ses opérations par rapport aux mesures de rendement[140].

Résultats attendus et repères proposés

Le Comité s'est montré intéressé à la manière dont le Bureau mesurera l'efficacité ou l'inefficacité du nouveau système informatique et à des comparaisons du rendement du Bureau en 2003 avec son rendement après la mise en œuvre de la nouvelle technologie[141]. Le Bureau a fourni une liste de résultats attendus couvrant des mesures telles que les délais d'attente des appels, le nombre d'appels traités, les statistiques en matière d'arriérés et les mesures de recouvrement et d'exécution. Le Bureau prévoit utiliser des données comparatives sur des caractéristiques telles que les suivantes :

- la réduction de 40 % du nombre d'appels qui font l'objet d'un signal d'occupation au centre d'appels;
- un taux de conformité dans une fourchette de 65 % à 70 % dès la première année entière après la mise en œuvre;
- des recouvrements qui, de 561 millions de dollars en 2003-2004, augmenteraient de plus de 50 millions de dollars par année;
- une augmentation des recouvrements de l'aide sociale;
- une efficacité accrue à fournir plus de renseignements aux clients;
- la continuité des dossiers pour les clients qui téléphonent au centre d'appels (un résultat attendu du nouveau modèle est que chaque dossier sera assigné à un employé désigné familier avec les clients et leurs dossiers);
- un système de gestion des cas plus proactif qui visera une réduction approximative de 25 % des audiences pour manquement avec un moins grand nombre de plaintes (il y a actuellement 14 000 audiences par année avec la méthode du suivi des cas, le système d'avis du système et le manque de rapidité)[142].

Le Ministère a expliqué au Comité que la demande de propositions, qui doit inclure de telles mesures, dépendra des discussions sur les résultats, les coûts et les avantages prévus avec le Ministre, le Conseil de gestion et le Cabinet[143].

Recommandation du Comité

Mesures de rendement

Le Comité a appuyé le rôle des repères dans l'amélioration de la responsabilité et la détermination de l'efficacité des programmes[144]. Il a conclu que le Bureau a besoin d'une gamme complète de mesures du rendement couvrant tous les aspects

de son mandat, notamment les objectifs administratifs internes lorsqu'il envisage un nouveau système.

Il sera nécessaire d'effectuer un examen pour déterminer les pratiques et procédures actuelles et les mesures appropriées du rendement pour les inclure dans la demande de propositions. Il faudra que le Ministère et le Conseil de gestion consultent les autres gouvernements afin d'établir des données de base pour déterminer les mesures du rendement par l'élaboration de lignes directrices et des normes des rapports futurs sur le Bureau des obligations familiales. Une enquête sur les meilleures pratiques au sein des autres gouvernements, dont la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Australie, serait utile. Nous abordons plus loin les plans du Bureau visant à mener une enquête sur les services à la clientèle afin d'en utiliser les résultats comme repères pour les rapports futurs.

Le Comité a conclu qu'un examen est nécessaire pour déterminer le rendement global du système actuel et du nouveau système lorsqu'il sera établi.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit effectuer un examen du système actuel du Bureau des obligations familiales (le plus tôt possible) ainsi que du système proposé (à la fin de la première année de fonctionnement) pour déterminer le niveau global d'efficacité et d'efficience de chacun en fonction de mesures du rendement établies.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

4.2. Évaluation de la satisfaction de la clientèle

Les normes communes de service de la province exigent une cueillette régulière de la rétroaction des clients (p. ex., une enquête sur la satisfaction des clients); toutefois, la plus récente enquête sur la satisfaction des clients a eu lieu au printemps de 1999. Les problèmes décelés à cette époque ont été signalés de nouveau lors de la vérification de 2003. Le Vérificateur a recommandé, afin d'aider à évaluer la satisfaction des clients ainsi que l'efficacité des services fournis, que le Bureau mène des enquêtes périodiques sur la satisfaction des clients afin de déterminer ce qui fonctionne bien ainsi que les points à améliorer.

Après l'achèvement de la vérification, le Bureau a indiqué son engagement à effectuer une enquête sur le service à la clientèle à l'automne 2003 et à utiliser les résultats comme repère pour faire rapport sur les améliorations à la satisfaction de la clientèle[145]. La première enquête doit être menée avant la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des cas. La rétroaction des clients doit être recueillie régulièrement au moyen d'enquêtes sur la satisfaction des clients dans le cadre du plan opérationnel[146].

Audiences du Comité

Le Bureau des obligations familiales a confirmé aux audiences qu'il prévoit mener une enquête sur le service à la clientèle et que les résultats seront utilisés comme repères pour les rapports des exercices futurs[147]. Par ailleurs, le Bureau s'est engagé à recueillir la rétroaction des clients afin d'améliorer les services et d'accroître la satisfaction de la clientèle[148].

Recommandation du Comité

Enquête sur le service à la clientèle

Le Comité est encouragé par le fait que le Ministère réitère son engagement à mener une enquête sur la satisfaction des clients et à utiliser les résultats pour les fins de planification future. Le Comité a noté que l'enquête devait être menée à l'automne 2003.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

> **9. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur ses constatations tirées de son enquête sur le service à la clientèle. Ce rapport doit expliquer comment les résultats de cette enquête ont été utilisés pour améliorer la prestation des services et accroître la satisfaction de la clientèle, ainsi que le rôle de ces renseignements comme données de repère pour les rapports des exercices futurs.**
>
> **Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

5. Recommandations du Comité

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative, à moins d'indication contraire dans la recommandation.

1. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les procédures de suivi adoptées par le Bureau des obligations familiales afin de donner suite aux demandes de renseignements des clients en temps opportun et de façon uniforme et de faire en sorte que les agents gèrent correctement les mesures d'exécution en fonction de chaque cas.

2. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui sur le réalignement des ressources et l'allégement des charges de travail, en indiquant le nombre de dossiers par agent. En outre, ce rapport doit évaluer les répercussions des nouveaux critères et des nouvelles normes du Bureau sur la gestion des charges de travail.

3. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des finances publiques sur les répercussions de la stratégie d'exécution du Bureau des obligations familiales. Le Comité encourage fortement le Bureau à poursuivre de façon rigoureuse l'exécution dans le cadre d'un régime proactif au moyen d'un système intégré de gestion de l'information.

4. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit évaluer sa fonction de service à la clientèle de façon régulière pour déterminer les lacunes et pour mettre en œuvre des mesures correctrices en attendant la mise en œuvre du modèle amélioré de prestation des services et de la technologie à l'appui. Il faudrait affecter des ressources humaines pour gérer efficacement le centre d'appels et pour mesurer ses répercussions en effectuant le suivi des appels téléphoniques et en élaborant des données de base sur le fonctionnement global du centre. Le Bureau des obligations familiales doit faire rapport au ministère des Services sociaux et communautaires sur ses constatations tirées de ces examens réguliers et sur les mesures correctrices.

5. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les coûts et avantages accrus attribués au nouveau modèle de prestation des services du Bureau et à la technologie à l'appui lorsqu'ils seront mis en œuvre.

6. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du nouveau système informatique. Plus précisément, le Comité est intéressé aux améliorations qualitatives et quantitatives apportées au système et à la prestation du programme, par exemple dans le domaine des recouvrements. Ce rapport doit comprendre des renseignements sur les critères respectés dans le nouveau système, les coûts du projet, les calendriers de mise en œuvre et une explication des mesures des résultats ou des indicateurs de rendement du Ministère.

7. Le Comité permanent des comptes publics doit soutenir l'engagement du ministère des Services sociaux et communautaires de réaliser une étude sur les besoins futurs en dotation. Entre-temps, le Bureau des obligations familiales doit surveiller son effectif pour s'assurer qu'il ne manque pas de personnel. Le rapport sur l'examen du personnel doit couvrir des questions telles que les conséquences de la dotation prévues au Bureau des obligations familiales découlant de la mise en œuvre du modèle proposé de prestation des

services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, le Ministère doit évaluer les répercussions des 26 nouveaux employés.

8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit effectuer un examen du système actuel du Bureau des obligations familiales (le plus tôt possible) ainsi que du système proposé (à la fin de la première année de fonctionnement) pour déterminer le niveau global d'efficacité et d'efficience de chacun en fonction de mesures du rendement établies.

9. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur ses constatations tirées de son enquête sur le service à la clientèle. Ce rapport doit expliquer comment les résultats de cette enquête ont été utilisés pour améliorer la prestation des services et accroître la satisfaction de la clientèle, ainsi que le rôle de ces renseignements comme données de repère pour les rapports des exercices futurs.

NOTES

[1] Ontario, *Rapport annuel 2003*, Bureau du vérificateur provincial (le Bureau, 2003), p. 8. Cette section est une citation directe du *Rapport annuel 2003* du vérificateur provincial, avec des modifications stylistiques mineures pour intégration au présent rapport du Comité.
[2] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-64.
[3] Ibid., P-67.
[4] *Rapport annuel 2003*, p. 72.
[5] Ibid.
[6] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-65.
[7] Ibid., P-64.
[8] Ibid.
[9] Ibid., P- 63.
[10] Ibid., P-63 et P-64.
[11] La définition de la conformité partielle a changé depuis la dernière vérification par le vérificateur provincial; par conséquent, aucune comparaison des taux de conformité n'est significative.
[12] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-64.
[13] Ibid.
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Ibid.
[17] Ibid., P-66.
[18] Ibid.
[19] Ibid., P-64.
[20] Ibid.
[21] Ibid., P-66.
[22] Ibid.
[23] Ibid., P-82.
[24] Ibid., P-83.
[25] Ibid., P-64.
[26] Ibid.
[27] Ibid., P-74.
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid., P-69 et P-84.
[31] Ibid., P-84.
[32] Ibid., P-84 et P-85.
[33] Ibid., P-91.
[34] Ibid., P-65 et P-91.
[35] Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.
[36] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-81.
[37] Ibid.
[38] Ibid., P--66.
[39] Ibid.
[40] Ibid.
[41] Ibid.
[42] Ibid., P-84.
[43] Ibid., P-64.
[44] Ibid., P-66.
[45] Ibid., P-75.
[46] Ibid., P-84.

[47] Ibid., P-70.
[48] Ibid.
[49] Ibid., P-74.
[50] Ibid., P-85.
[51] Ibid., P-65.
[52] Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.
[53] Ibid.
[54] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-82.
[55] Ibid., P-65 et P-66.
[56] Ibid., P-64.
[57] Ibid., P-82 et P-83.
[58] Ibid., P-82.
[59] Ibid., P-64.
[60] Ibid., P-65 et P- 86.
[61] Ibid., P-66.
[62] Ibid., P-65.
[63] Ibid., P-86.
[64] Ibid., P-74.
[65] Ibid.
[66] Ibid.
[67] Ibid., P-75.
[68] Ibid., P-64 et P-69.
[69] Ibid., P-67.
[70] Ibid., P-69.
[71] Ibid., P-67.
[72] Ibid., P-78.
[73] Ibid., P-68.
[74] Ibid., P-67.
[75] Ibid., P-68.
[76] Ibid.
[77] Ibid., P-79.
[78] Ibid., P-67 et P-72.
[79] Ibid.
[80] Ibid., P-73.
[81] Ibid.
[82] Ibid.
[83] Ibid., P-80.
[84] Ibid., P-79.
[85] Ibid., P-67 et P-79.
[86] Ibid., P-78.
[87] Ibid., P-79.
[88] Ibid., P-78.
[89] Ibid., P-71.
[90] Ibid.
[91] Ibid.
[92] Ibid., P-78.
[93] Ibid., P-81.
[94] Ibid., P-80.
[95] Ibid., P-69.
[96] Ibid.
[97] Ibid., P-72, et P-73.
[98] Ibid., P-79.
[99] Ibid., P-72.
[100] Ibid., P-91.

[101] Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.
[102] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-76.
[103] Ibid., P-76 and P-77.
[104] Ibid., P-76.
[105] Ibid., P-77.
[106] Ibid., P-76.
[107] Ibid., P-77.
[108] Ibid.
[109] Ibid., P-76.
[110] Ibid.
[111] Ibid., P-78.
[112] Ibid.
[113] Ibid., P-83.
[114] Ibid., P-80.
[115] Ibid., P-70.
[116] Ibid.
[117] Ibid.
[118] Ibid.
[119] Ibid.
[120] Ibid.
[121] Ibid., P-92.
[122] Ibid.
[123] Ibid., P-82.
[124] Ibid., P-91.
[125] Ibid., P-92.
[126] Ibid., P-86.
[127] Ibid.
[128] Ibid., P-82.
[129] Ibid., P-83.
[130] Ibid., P-92.
[131] Ibid.
[132] Ibid., P-82.
[133] Ibid.
[134] Ibid.
[135] Ibid.
[136] Ibid., P-82 et P-92.
[137] Ibid., P-93.
[138] Ibid., P-88.
[139] Ibid., P-85.
[140] Ibid., P-88.
[141] Ibid.
[142] Ibid., P-89.
[143] Ibid., P-70.
[144] Ibid., P-89.
[145] *Rapport annuel 2003*, p. 93.
[146] Ibid.
[147] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38e législature (11 février 2004) : P-65.
[148] Ibid.